



**Università degli Studi di Trento**  
Dipartimento di Economia e Management  
**Corso di Laurea in Management**

TESI MAGISTRALE

*Prospettive di crescita del Campionato di SuperLega di volley  
La necessità di un percorso virtuoso con tre protagonisti:  
pubblico, società e Lega Pallavolo Serie A*

Relatore:

Prof. Umberto Martini

Laureando:

Giacomo Andreani

Anno Accademico 2015/2016



*A noi,  
che da anni giochiamo di squadra*



## INDICE

Indice delle figure	pag.	3
<b>Introduzione</b>	»	7
<b>Capitolo I</b>		
<b>Lo sport nell'entertainment business</b>	»	<b>9</b>
1.1 Trasformazioni radicali	»	9
1.2 La domanda di intrattenimento	»	12
1.2.1 Il consumatore nella società <i>postmoderna</i>	»	12
1.2.2 Il ruolo del tempo libero	»	14
1.2.3 L'economia dell'intrattenimento	»	15
1.3 Economia e sport	»	17
1.3.1 L'economia dello sport	»	17
1.3.2 Il prodotto sportivo	»	23
1.3.3 Il mercato dello sport	»	26
1.3.4 L'evoluzione dell'industria sportiva	»	31
<b>Capitolo II</b>		
<b>Relazioni, esperienze e valori nello sport</b>	»	<b>35</b>
2.1 Il marketing	»	35
2.1.1 Il ruolo del marketing	»	35
2.1.2 Il marketing sportivo	»	38
2.1.3 L'approccio relazionale	»	45
2.2 La comunicazione	»	49
2.2.1 La comunicazione diffonde e crea valore	»	49
2.2.2 Le relazioni come fondamento del valore	»	51
2.2.3 L'interazione tra marca e consumatore	»	53
2.2.4 L'esperienza di marca	»	56
2.2.5 La strategia della comunicazione sportiva	»	66

2.2.6 Il valore della marca	»	71
<b>Capitolo III</b>		
<b>Il Campionato di SuperLega di volley: tra realtà e futuro</b>	<b>»</b>	<b>77</b>
3.1 La ricerca: obiettivi e metodologie	»	77
3.2 L'analisi SWOT del Campionato	»	82
3.2.1 I risultati	»	83
3.2.2 I punti di forza	»	84
3.2.3 I punti di debolezza	»	103
3.2.4 Le opportunità	»	109
3.2.5 Le minacce	»	119
3.3 La trasformazione delle società sportive in brand di successo	»	129
3.3.1 <i>Sports markets as multisided markets</i>	»	129
3.3.2 Un nuovo modello di business per le società	»	140
3.3.3 Linguaggi da coniugare	»	143
<b>Conclusioni</b>	<b>»</b>	<b>151</b>
<b>Riferimenti bibliografici</b>	<b>»</b>	<b>157</b>
Appendice	»	167

## INDICE DELLE FIGURE

### 1. Lo sport nell'entertainment business

Fig.1.1: Valori rilevati nel 2015 per Macroaggregato di genere manifestazione. Fonte: Annuario dello spettacolo, 2015;

Fig.1.2: La filiera della convergenza sportiva. Fonte: Cherubini, 2013;

Fig.1.3: Contributo dello sport alla crescita economica e all'occupazione in termini di valori economici. Fonte: Cherubini, 2015;

Fig.1.4: Contributo dello sport alla crescita economica e all'occupazione in termini di occupazione. Fonte: Cherubini, 2015;

Fig.1.5: Articolazione della domanda di sport delle persone. Fonte: Cherubini, 2015;

Fig.1.6: I processi di scambio delle imprese sportive. Fonte: Prunesti, 2015;

Fig.1.7: I soggetti che influenzano direttamente il mercato delle imprese sportive. Fonte: Prunesti, 2015;

Fig.1.8: crescita e prospettive di crescita della spesa globale in sponsorizzazioni. Fonte: Repucom, 2016;

Fig.1.9: Potere d'acquisto globale dei *millennials* e delle donne. Fonte: Repucom, 2016;

Fig.1.10: Modalità di fruizione del prodotto sportivo in USA;

### 2. Relazioni, esperienze e valori nello sport

Fig.2.1: Il sistema delle informazioni di marketing delle imprese sportive. Fonte: Prunesti, 2015;

Fig.2.2: Relationship among media, sponsor and fans. Fonte: Mullin et al., 2014;

Fig.2.3: The escalator. Fonte: Mullin et al., 2014;

Fig.2.4: Il processo di scelta del consumatore di sport. Fonte: Prunesti, 2015;

Fig.2.5: Le fasi del Customer Journey. Fonte: Net Consulting Cube, 2016;

Fig.2.6: Le architetture reticolari (relazione consumatore-impresa). Fonte: *Gambetti et al.*, 2016;

Fig.2.7: Le prospettive di studio dell'experience. Elaborazione propria da *Gambetti et al.*, 2016;

Fig.2.8: I fattori che determinano la percezione di qualità di un impianto sportivo. Fonte: Prunesti, 2015;

Fig.2.9: I numeri del digitale in Italia. Fonte: We are social, 2015;

Fig.2.10: Il processo di trasformazione e convergenza dei media. Fonte: Prunesti, 2016;

Fig.2.11: Crescita della fruizione del digitale in Italia. Fonte: We Are Social, 2015;

Fig.2.12: Tv programming vs. social activity. Fonte: Nielsen, 2016;

Fig.2.13: Professional sporting organisations and their main stakeholders. Fonte: Nufer e Bühler, 2009;

Fig.2.14: La molteplicità dei bisogni soddisfatti dalle imprese sportive. Fonte: Prunesti, 2015;

Fig.2.15: Il circolo virtuoso del marketing sportivo. Fonte: Prunesti, 2016;

Fig.2.16: I mezzi di comunicazione a disposizione dell'impresa. Fonte: Prunesti, 2016;

Fig.2.17: La piramide della Corporate social responsibility. Fonte: Carroll, 1991;

### **3. Il campionato di SuperLega di volley: tra realtà e futuro**

Fig.3.1: Metodo, soggetti e finalità della ricerca;

Fig.3.2: L'analisi swot. Fonte: Storti, 2009;

Fig.3.3: Affluenza media pubblico serie A1. Elaborazione propria da dati Lega Volley;

Fig.3.4: Ascolti medi Auditel Serie A1. Elaborazione propria da dati Lega Volley;

Fig.3.5: Modalità di fruizione del Campionato di SuperLega. Fonte: Stage Up, 2016;

Fig.3.6: Preferred device when accessing different types of digital content.

Fonte: Accenture Digital Consumer Survey, 2015;

Fig.3.7: Frequency of accessing digital content. Fonte: Accenture Digital Consumer Survey, 2015;

Fig.3.8: Video user interaction. Fonte: Hyperfine media, 2016;

Fig.3.9: Performance di presenze e incassi Serie A volley-basket stagione 2015/2016.

Fonte: elaborazione Stage Up su dati Lega Volley e Lega Basket (2016);

Fig.3.10: le differenze nella modalità di comunicazione tra media classici e social media

Fonte: Prunesti, 2016;

Fig.3.11: La coda lunga della comunicazione nel web 2.0;

Fig.3.12: il tweet di Maxwell Holt. Fonte: Twitter;

Fig.3.13: CRM e sviluppo aziendale. Fonte: Stage Up, 2016;

Fig.3.14: Analisi del risultato netto dei club di SuperLiga. Elaborazione propria dai bilanci al 30/06/2015;

Fig.3.15: Analisi del Margine operativo lordo dei club di SuperLiga. Elaborazione propria dai bilanci al 30/06/2015;

Fig.3.16: Analisi dell'indice di liquidità primaria dei club di SuperLiga. Elaborazione propria dei bilanci al 30/06/2015;

Fig.3.17: Analisi del tasso di assorbimento dell'indebitamento. Elaborazione propria dai bilanci al 30/06/2015;

Fig.3.18: Il trend delle sponsorizzazioni in Italia. Fonte: Il Futuro della Sponsorizzazione©, StageUp – Ipsos, 2016;

Fig.3.19: Dimensione e struttura del mercato nel 2014. Fonte: Il Futuro della Sponsorizzazione©, StageUp – Ipsos, 2016;

Fig.3.20: Tracking del livello di interesse per la SuperLiga. Fonte: Stage Up, 2016;

Fig.3.21: La catena di interessi legati all'immagine del testimonial sportivo. Fonte: Prunesti, 2016;

Fig.3.22: Sport Value Framework. Fonte: Woratschek et al.,2013;

Fig.3.23: Externalities among different consumer groups of soccer clubs. Fonte: Budzinski e Satzer (2011);

Fig.3.24: Modello di business di tipo "product". Fonte: Business model zoo, 2016;

Fig.3.25: Modello di business di tipo "multisided". Fonte: Business model zoo (2016);

Fig.3.26: Important factors for successful sponsorship relationships. Fonte: Nufer e Bühler, 2010;

Fig.3.27: Atteggiamento e preferenza verso le marche sponsor. Fonte: Stage Up, 2016;



## INTRODUZIONE

A good marketing guy knows that he has to get the product right before marketing it<sup>1</sup>.

Il Campionato di SuperLega di volley maschile è riconosciuto in Italia e all'estero come un'eccellenza a livello tecnico: la qualità degli organici delle squadre e la classe indiscussa dei vari campioni, unitamente all'alta competenza degli staff tecnici, fanno sì che quello italiano sia ai vertici della pallavolo mondiale.

A questo quadro positivo si contrappone uno scenario incerto e precario, dato dalla pesante crisi che ha investito l'economia italiana negli ultimi anni, minando le certezze delle società. La situazione per le società del massimo campionato italiano di pallavolo è resa ancora più complessa dalla forte concorrenza degli altri sport, il calcio in primis, e dei vari "prodotti-servizi" dell'industria dell'entertainment.

L'autore, con il presente lavoro, intende analizzare il Campionato di SuperLega - risultato dell'interazione tra i tre soggetti principali: la Lega Pallavolo Serie A, le società che vi aderiscono e il pubblico - in riferimento ai principali punti di forza e di debolezza, alle opportunità e alle minacce, al fine di verificare l'esistenza di relativi spazi di crescita e delinearne i possibili percorsi.

L'indagine è svolta attraverso l'utilizzo di metodi eterogenei<sup>2</sup> ed è favorita dall'esperienza diretta dell'autore<sup>3</sup>.

La specificità della ricerca è da cogliere nel tentativo di coniugare in modo unitario i temi più attuali del marketing, come le relazioni e l'esperienza, con quelli della strategia aziendale, al fine di evidenziare un percorso di crescita complessivo del Campionato, basato sulla trasformazione delle società in veri e propri "brand", capaci di attrarre una quantità sempre maggiore di risorse economiche, umane e intangibili.

Il lavoro si articola in 4 parti. Nella prima, dedicata alla rappresentazione dell'industria sportiva odierna, si ritiene opportuno delineare un quadro introduttivo della società contemporanea, in riferimento alle trasformazioni intercorse e ai relativi esiti sullo sport. Successivamente, l'attenzione si concentra sulla domanda di intrattenimento, includendo

---

<sup>1</sup> Citazione presente in: B.J.Mullin, S.Hardy, W.Sutton, *Sport Marketing*, Human Kinetics, 2014, p. 5.

<sup>2</sup> Interviste, osservazione partecipante, analisi di bilanci, analisi di organigrammi, analisi di mercato, analisi di materiale fotografico, etc.

<sup>3</sup> L'autore ricopre dal 2011 la carica di Presidente del Club "Lube nel Cuore", tifoseria della società "Volley Lube", partecipante al Campionato di SuperLega. Nel 2016 ha svolto un tirocinio presso la Lega Pallavolo Serie A dalla durata di quattro mesi (gennaio-aprile).

le trasformazioni che sono avvenute nel tempo libero e nel consumo, tali da rivoluzionare l'entertainment industry, per poi giungere a rappresentare la domanda di sport, le peculiarità del prodotto sportivo e l'evoluzione dell'industria sportiva odierna.

Se nel primo capitolo l'attenzione è rivolta a una rappresentazione della realtà attuale e dell'industria sportiva, il secondo mira a identificare il modo con cui competere con successo. Si definisce, in primis, l'evoluzione del marketing, in riferimento al nuovo ruolo assunto nelle organizzazioni e alle ultime tendenze; il focus è sulla comunicazione, intesa come elemento fondamentale di compattezza e di unicità dell'impresa, capace di generare e diffondere valore tramite le relazioni, tra cui, la più importante, è quella che intercorre tra la marca e il consumatore. Si rappresenta il concetto olistico di esperienza di marca tramite l'esame delle prospettive presenti in letteratura per giungere alla definizione del valore di marca e delle nuove capacità da acquisire per generare valore. La descrizione di tali concetti viene applicata al mondo sportivo.

Il terzo capitolo concerne la trattazione del Campionato di SuperLega, prestando attenzione alla comprensione della situazione attuale, essenziale per tentare di delineare nuove prospettive di crescita. È presentata la parte empirica, in cui si descrivono i metodi adottati e le finalità della ricerca. I dati raccolti sono utilizzati per compiere un'analisi globale del Campionato attraverso lo strumento della swot analysis. I risultati evidenziano l'esigenza per le società di adottare una nuova concezione del "prodotto" e dei "mercati sportivi", la necessità di innovare i propri modelli di business attuali e di introdurre nuove figure professionali nelle strutture societarie.

Il lavoro si conclude con un'esposizione dei concetti principali emersi nel corso della trattazione e dei risultati conseguiti a seguito della ricerca ed elenca una serie di azioni che le società debbono porre in essere per competere con successo nell'industria sportiva odierna.

Sono tante le ragioni che hanno spinto l'autore a intraprendere questo percorso di analisi. Tutte fanno riferimento alla passione nutrita per questo sport e alla volontà di apportare un contributo positivo in termini di idee e nuovi stimoli. Grazie alla Lega Pallavolo che ha concesso all'autore l'opportunità di svolgere uno stage nell'organizzazione, è stato possibile disporre di una vasta conoscenza, sia di informazioni che di esperienze, che hanno reso possibile affiancare all'occhio dell'"appassionato" anche quello più analitico e razionale, maturato nel corso della formazione scolastica prima e accademica poi.

# CAPITOLO I

## LO SPORT NELL'ENTERTAINMENT BUSINESS

*C'era una volta lo sport-sport, e poi c'è stato lo sport-spettacolo<sup>4</sup>.*

### 1.1 Trasformazioni radicali

Negli ultimi anni, si è assistito a una vera e propria rivoluzione culturale nello sport. La crescita e l'evoluzione delle società sportive ad alta intensità di business hanno determinato la necessità di coniugare le tradizionali logiche di gestione con quelle proprie delle più complesse società per azioni. Prima di iniziare la trattazione relativa all'industria sportiva odierna, si ritiene opportuno tracciare un quadro introduttivo della società contemporanea, in riferimento alle trasformazioni intercorse e ai relativi esiti sullo sport.

La società attuale ha sviluppato, a partire da modelli di riferimento classici, paradigmi completamente nuovi. In particolare, questi sono i cambiamenti oggetto di attenzione:

- da mercati “push” a mercati “pull”: la politica d'impresa push e quella pull individuano due soluzioni che si applicano alla diversa logica su cui si fonda la relazione tra un'impresa e la sua domanda finale. La politica push si riferisce allo sviluppo di processi che partono dall'azienda e vanno verso il mercato: l'azienda costruisce e propone un'offerta destinata a trovare acquirenti (spingere sul mercato). Al contrario, la politica pull si riferisce a processi originati dal mercato e diretti all'azienda (capire il mercato). Pertanto, la competitività aziendale si fonda sulla capacità di risposta al mercato e sulla rapidità di azione. Ne consegue che si sviluppa esperienza di flessibilità di risposta, sia nei processi produttivi, sia in quelli di informazione e comunicazione;
- dal “macromarketing” al “micromarketing”: mentre il macromarketing considera nella sua globalità il rapporto tra i processi produttivi e le caratteristiche di acquisto dei clienti, il micromarketing mira a identificare un piccolo segmento di clienti con le proprie uniche caratteristiche con cui instaurare e mantenere relazioni profonde, fondate sulla soddisfazione reciproca. L'affollamento dei canali comunicativi tradizionali e la disponibilità di nuovi strumenti di gestione dei database inducono a un approccio con i clienti del tipo one to one e a potenziare le forme di contatto

---

<sup>4</sup> Frase contenuta nella Prefazione di G. Gori a: Giangreco E. (2016). *Il marketing e la comunicazione nello sport. Lo scenario dell'entertainment business*, Milano, Franco Angeli.

individualizzato a due vie, massimizzando il contributo informativo che il consumatore è in grado di trasferire alle imprese (Martini, 2000);

- dalle asimmetrie conoscitive all'eguaglianza conoscitiva: l'enorme afflusso di informazioni di cui il cliente può disporre oggi grazie alla rete Internet sta determinando il tramonto dell'età delle asimmetrie conoscitive tra mondo della produzione e mondo del consumo; di conseguenza, le imprese, consapevoli dell'eguaglianza conoscitiva tra le parti e dell'innalzamento delle aspettative sulla qualità dei prodotti, devono sviluppare modelli di business basati sulla trasparenza della relazione e sulla differenziazione del prodotto;
- dal prodotto fisico ai "peripherals": il focus del consumatore si sta sempre più spostando dal prodotto fisico ai peripherals, ossia a tutte quelle "informazioni" di natura periferica-ambientale relative al contesto di acquisto e di utilizzo del bene. Il valore nasce da attività che arricchiscono l'utilità generata per il cliente: l'ideazione, il design, la logistica, la comunicazione, la distribuzione, il servizio post vendita, etc.;
- dall'azienda come unico centro di produzione alla formazione di un ecosistema integrato: muta la concezione di azienda che, da unico centro di produzione diviene un vero e proprio ecosistema, in cui la soddisfazione dei clienti può essere raggiunta attraverso una robusta cooperazione con i propri partner. La cura delle relazioni per il raggiungimento della produzione e distribuzione del miglior prodotto possibile impone l'adozione di una prospettiva di analisi di tipo olistico.

La società odierna si viene così a configurare come "knowledge society"<sup>5</sup>, basata sempre più sui flussi informativi, nella quale il ruolo della conoscenza assume, dal punto di vista economico, sociale e politico, una centralità fondamentale nei processi di vita, e che fonda quindi la propria crescita e competitività sulla ricerca e l'informazione.

Le conoscenze diventano fattori produttivi quando il loro uso genera valore economico, ossia utilità che l'utilizzatore è capace di riconoscere e disposto a pagare. Ciò accade, in misura sempre più importante, in una serie di campi: la moda, la cultura, l'alimentazione, la musica, lo sport, il turismo, il benessere e molti altri ancora danno luogo a produzioni immateriali, ogni volta che trasformano le conoscenze in valore economico. Essendo

---

<sup>5</sup> La locuzione ha assunto importanza in occasione del Consiglio Europeo svoltosi a Lisbona nel 2000, che ha conferito all'Unione Europea l'obiettivo strategico di sviluppare un'economia basata sulla conoscenza più competitiva e dinamica, in grado di realizzare una crescita sostenibile con nuovi e migliori posti di lavoro e una maggiore coesione sociale.

definito in negativo, l'immateriale comprende cose eterogenee investite negli ultimi anni da due grandi cambiamenti (Rullani, 2006):

- una rivoluzione tecnologica, che ha modificato alla radice le proprietà logistiche degli oggetti immateriali, rendendoli in molti casi trasferibili a costo zero, o comunque a costi contenuti, nel tempo e nello spazio. Internet ha fatto sì che le informazioni messe in rete siano considerate come risorse ubiquitarie, disponibili in tempo reale da un capo all'altro del mondo e accessibili anche in modalità a-sincrona. Tutto ciò ha inevitabilmente modificato nell'uomo i meccanismi mentali, le forme del linguaggio, i comportamenti e i codici comunicativi (Prunesti, 2016). Se si considera l'impresa come *informazione organizzata a scopi produttivi* (Galimberti *et al.*, 2011), si può facilmente comprendere come la rivoluzione informatica, abbattendo i costi del trasporto dell'informazione, non si limiti a trasformare le logiche della domanda e dell'offerta ma impatti anche sul modo di consumare e sul modo di connettersi;
- una rivoluzione semantica dei termini "lavoro" e "consumo". Grazie ai rapidi incrementi della produttività, il mondo odierno sta passando da una condizione di necessità, dominata da bisogni biologicamente dati, ad una condizione di discrezionalità nell'uso della ricchezza eccedente la soglia di necessità. Questo spazio di esplorazione del nuovo, che un tempo era inibito dalla necessità, consente alla creatività del lavoro e del consumo di generare valore producendo e propagando idee, ossia immaginando, comunicando, diffondendo modi più significativi, coinvolgenti e intelligenti di lavorare e consumare. Sia il lavoro che il consumo, non essendo più vincolati alla logica del bisogno, possono svilupparsi in funzione di desideri che, contrariamente ai bisogni, possono essere costruiti attraverso la creatività, l'interazione e la condivisione sociale. Il mondo dell'immateriale non esiste, dunque, come dato naturale di partenza, ma viene costruito dai produttori e dai consumatori di conoscenza. In questo modo, risulta profondamente alterato il rapporto tra i fini e i mezzi, perché il valore economico viene generato non tanto dall'efficiente allocazione dei mezzi, quanto dalla capacità di sviluppare nuovi fini, nuovi desideri, a cui i soggetti in gioco assegnano significato, forma e valore (Rullani, 2006).

## 1.2 La domanda di intrattenimento

### 1.2.1 Il consumatore nella società *postmoderna*

Il concetto di postmoderno, rintracciabile fin dagli anni 1930 nella cultura di lingua spagnola, diffuso poi dagli anni '50 nella cultura di lingua inglese e soprattutto negli USA nell'ambito degli studi estetico-letterari, entra nel dibattito filosofico e culturale a partire dal 1979, anno in cui Lyotard pubblica *La condition postmoderne*, in cui contrappone la società postmoderna all'interpretazione statica, deterministica e meccanicistica tipica della società moderna. Il termine postmodernità non indica una fase avanzata della modernità, ma una vera e propria cesura, un'epoca caratterizzata da nuovi metodi di produzione e nuove tecnologie, rispondente a regole e paradigmi inediti: una società complessa dove non c'è linearità ma tutto è interconnesso, al cui centro si trova il consumo, sempre meno di merci e sempre più di simboli e di segni (Fabris, 2003). Nella nuova iper-realtà della società postmoderna, il consumatore assume un ruolo centrale: le modalità dell'atto di consumo, infatti, sono la vera discriminante tra i due modelli sociali. Per il consumatore postmoderno, l'acquisto di un bene non è più semplicemente un atto che permette di soddisfare un bisogno umano, bensì diventa un modo attraverso cui l'individuo esprime la sua cultura e definisce la propria identità (Berner, Van Tonder, 2003). In altri termini, il consumatore postmoderno non acquista più beni materiali ma "segni", "immagini", "illusioni" (Elliot, 1999). Quanto appena detto comporta che la razionalità non sia più il fattore determinante nelle scelte di consumo: fattori psicologici ed emotivi interagiscono costantemente nell'indirizzare le scelte del consumatore.

Fabris (2003), nel volume *Il nuovo consumatore: verso il postmoderno*, identifica alcuni tratti propri della postmodernità:

- intreccio del virtuale con il reale: la differenza tra realtà e simulazione è sempre più sottile. Il riferimento diretto è al parco divertimenti di Disney World, il mondo della fantasia per eccellenza, che diventa un paradigma architettonico per la costruzione di molte città americane o ai nuovi luoghi di consumo, nei quali c'è una continua contaminazione tra reale e immaginario;
- dematerializzazione dei prodotti e relativa trasformazione in simboli: *in un mercato moderno lo spazio che le merci presidiano nell'universo semiotico non è meno importante di quello che occupano negli scaffali della vendita*. Dunque, nella società

postmoderna, i prodotti-segno diventano una forma di linguaggio che ha al suo interno proprie regole e convenzioni;

- cambiamento del rapporto impresa-cliente: si realizzano inattese convergenze tra gli interessi del consumatore e quelli delle imprese. In relazione al modo in cui il valore di un bene è costruito, l'identificazione, l'appartenenza a una comunità e la collaborazione all'interno di essa assumono un ruolo chiave. Il "consumo" diviene intrinsecamente comunitario, ma soprattutto diviene una funzione *ex ante* e attiva, integrata con le funzioni di produzione e di ideazione. Il consumatore, entrando in modo diretto a far parte della catena del valore e contribuendo alla sua innovazione in collaborazione orizzontale con altri consumatori, diviene "consumatore";
- dai bisogni ai desideri: nella società postmoderna i bisogni sono stati quasi del tutto soddisfatti e pertanto sono i desideri a indirizzare la maggior parte delle scelte di consumo;
- il "polisensualismo": il consumo è sempre più valutato dalla totalità dei sensi;
- identità multiple: il consumatore passa da un'identità all'altra a seconda del contesto in cui si trova a operare: l'identità basata sulla coerenza comportamentale appartiene al passato, non è più conciliabile con l'uomo di oggi. Ogni individuo infatti è caratterizzato da tante identità che coesistono al suo interno.

La creatività del consumo non serve solo al consumatore, ma al paradigma complessivo entro cui essa si manifesta: serve, infatti, ad arricchire la produzione, a dare nuovi significati al lavoro, a tessere una trama diversa di relazioni e a definire la qualità della vita. Affinché un'attività di consumo possa essere interpretata come artigianale, occorre che il consumatore sia direttamente coinvolto in entrambe le fasi di progettazione e produzione dell'oggetto che sarà consumato. Operando un parallelo con la produzione artigianale, è possibile affermare che il consumatore artigianale trasforma le merci in oggetti personalizzati, addirittura umanizzati (Fabris, 2003).

Il "prosumer", termine coniato da Toffler (1980), come crasi tra le parole "producer" e "consumer", ha un'influenza decisiva sul mondo della produzione, che coglie in questo nuovo protagonismo del consumatore non più una minaccia ma una straordinaria possibilità di crescita. Tale figura esprime istanze crescenti di personalizzazione dei prodotti, sempre meno incline a guardare le proposte che sono pensate per un pubblico

anonimo e indifferenziato: la società postmoderna è la società in cui il prosumer non costituisce solo la forma dominante di consumatore, ma rappresenta soprattutto la modalità principale attraverso la quale gli individui esprimono se stessi.

In una simile società, dominata dall'aspetto irrazionale, dal bisogno di divertimento e di piacere del consumatore, assume un ruolo determinante il tempo libero e la sua gestione (Carù, Cova, 2003).

### **1.2.2 Il ruolo del tempo libero**

Nella società post-industriale, il tempo libero diviene un fenomeno di massa di enorme importanza per i seguenti aspetti di tipo qualitativo che hanno notevoli implicazioni sui rapporti tra imprese e consumatori (Resciniti, 2003):

- la complementarità al lavoro nel processo di autorealizzazione della persona: il concetto di tempo libero ha avuto una profonda rivalutazione etica quale dimensione della vita umana cui riconoscere pari e autonoma dignità rispetto a quella lavorativa;
- il maggiore valore economico del tempo libero come risorsa scarsa: essendo il tempo di cui disporre in maniera discrezionale una risorsa scarsa di grande valore, per la quale gli individui sono disposti a pagare, tanto per acquisirne la disponibilità, quanto per impiegarla nel modo migliore, si sono diffusi da una parte prodotti e servizi che consentono di risparmiare tempo prezioso, dall'altra sono aumentati i consumi per attività edonistiche e di svago;
- la pervasività nella vita umana: variano le forme di fruizione del proprio tempo, in virtù di nuove tendenze comportamentali che favoriscono lo svolgimento combinato di attività di diversa natura. Per rispondere alla rilevanza dei bisogni ludici e porsi in maniera distintiva nei confronti della domanda e della concorrenza, le imprese aggiungono alle loro produzioni funzioni d'uso di svago o divertimento in modo da soddisfare insieme bisogni compositi e integrati.

Secondo Speroni (2000), la crescita e lo sviluppo dell'industria del tempo libero hanno posto le radici su quattro trend strettamente interrelati:

- l'aumento generale del reddito reale disponibile per il consumo di beni del tempo libero;

- un aumento nella quantità di tempo libero disponibile a causa delle modifiche del processo produttivo e dei flussi di produzione;
- la crescita della mobilità della popolazione;
- il riconoscimento da parte dei governi che un impiego attivo del tempo libero procura benefici a tutta la società e, di conseguenza, la decisione di un aumento degli stanziamenti di fondi disponibili per promuovere attività nei vari ambiti.

### **1.2.3 L'economia dell'intrattenimento**

Speroni (2000) afferma che le conseguenze principali della crescita esponenziale del “capitale di tempo libero” sono state da un lato lo sviluppo del correlato mercato, supportato dalla sempre più sistematica applicazione degli strumenti di marketing e delle logiche di gestione economica imprenditoriale; dall'altro la moltiplicazione dei player che hanno sviluppato nuove strategie offrendo occasioni di svago e di divertimento sempre più interessanti. In questo settore i diversi prodotti, tra loro in diretta concorrenza, sono accomunati dall'essersi progressivamente trasformati da semplice occasione di svago in vero e proprio business. Si è perciò registrata una penetrazione delle logiche di mercato in organizzazioni per vocazione non imprenditoriali. L'incremento delle disponibilità finanziarie, parallelamente alla crescita di tempo libero a disposizione, ha permesso un aumento dell'offerta di prodotti diversi di entertainment, per rispondere alle esigenze di un mercato sempre più complesso.

La necessità di dare rappresentazione del potenziale economico e produttivo del tempo libero come induttore di attività, investimenti, occupazione, reddito e consumi, può far considerare secondo una visione d'insieme tutti i diversi settori operanti nell'offerta di fruizione del tempo libero (Speroni, 2000). Le incertezze che caratterizzano la definizione e la valutazione economica complessiva del mercato del tempo libero si riducono se si passa a considerare quello più circoscritto dell'intrattenimento, che concerne i beni e i servizi volti alla soddisfazione dei bisogni essenzialmente ricreativi di svago e divertimento. In Italia, i dati del settore elaborati dalla SIAE<sup>6</sup> (2015) evidenziano una tendenziale crescita della spesa in servizi di intrattenimento. Lo sport si distingue per essere il comparto dello

---

<sup>6</sup> La Società Italiana degli Autori ed Editori (SIAE) è un ente pubblico economico a base associativa, preposto alla protezione e all'esercizio dell'intermediazione dei diritti d'autore.

spettacolo che genera il volume d'affari più elevato: 2.506 milioni di euro, registrando circa il 39% dell'intero volume d'affari del settore economico dello spettacolo (fig.1.1).

Macroaggregato	Spettacoli	Ingressi	Presenze	Spesa al botteghino	Spesa del pubblico	Volume d'affari
A. Spettacolo cinematografico	3.096.351	106.734.556	281.970	664.260.045	770.232.824	772.479.045
B. Attività teatrale	137.696	21.995.997	797.217	362.359.007	420.838.029	435.485.734
C. Attività concertistica	39.566	13.40.993	1.349.993	343.838.881	406.706.850	423.867.754
D. Attività sportiva	141.193	28.304.308	159.474	387.049.128	912.088.081	2.505.883.637
E. Attività di ballo e concertini	769.706	27.948.539	47.802.805	272.390.306	1.079.081.505	1.093.330.556
F. Attrazioni spettacolo viaggiante	22.660	15.274.165	1.053.178	236.032.121	358.101.487	360.233.711
G. Attività teatrale	57.627	25.911.103	303.564	164.330.806	586.010.445	597.363.519
H. Attività teatrale	50.716	1.665.345	15.623.231	13.571.579	138.972.060	155.111.409
<b>Totale complessivo</b>	<b>4.315.515</b>	<b>241.175.006</b>	<b>67.371.432</b>	<b>2.443.831.872</b>	<b>4.672.031.281</b>	<b>6.343.755.364</b>
<b>Variazioni sul totale 2014</b>	<b>2,86%</b>	<b>4,89%</b>	<b>1,96%</b>	<b>8,63%</b>	<b>10,80%</b>	<b>10,20%</b>

Fig.1.1: Valori rilevati nel 2015 per Macroaggregato di genere manifestazione (Annuario dello spettacolo 2015)

Prima di iniziare a tracciare i confini relativi all'economia dello sport, si ritiene opportuno, ai fini della comprensione del successo di tale industria, analizzare il fenomeno dell'intrattenimento come leva di gestione nel rapporto con i consumatori dalla prospettiva sociologica e da quella aziendale.

Per quanto concerne la prima dimensione di analisi, l'attenzione si rivolge soprattutto ai rischi dell'uso delle forme di spettacolo come strumento per "incantare" il consumatore e indurlo a comprare. Debord (1967), nel solco della tradizione marxista, aveva già preconizzato come la spettacolarizzazione avrebbe costituito la vera essenza della merce e che essa sarebbe stata acquistata non per la sua funzione d'uso, bensì per il suo valore simbolico, generando per le masse una condizione di "consumo alienato" in aggiunta a quella della "produzione alienata". In anni più recenti, il tema è stato ripreso e sviluppato in relazione alla supremazia del consumo sulla produzione che caratterizza la società postmoderna. Codeluppi (2008) giunge a coniare il termine "biocapitalismo" per indicare un sistema capace di *andare oltre lo sfruttamento dei lavoratori, in direzione dell'uso dell'essere umano come identità che si sottopone consenziente a varie forme di manipolazione, trattato come (...) vissuto da riqualificare simbolicamente allo scopo di delectare (l'intrattenimento spettacolare e l'industria culturale dei grandi eventi) e come coinvolgimento sensoriale del consumatore, perseguito attraverso strategie pubblicitarie e di shopping esperienziale.*

Negli studi aziendali importanti contributi sono rinvenibili in letteratura sul comportamento del consumatore e sull'economia dell'esperienza. Nei primi anni '80 Hirschman e Holbrook hanno evidenziato l'importanza degli aspetti dell'esperienza di consumo collegati alle emozioni, alle percezioni sensoriali e all'immaginazione, giungendo alla definizione di un nuovo approccio d'analisi distinto da quelli tradizionali che considerano il consumatore come "logical thinker". Tale "experiential view", che si fonda sulla concezione dell'esperienza di consumo, si contrappone all'"information processing view", che si basa sulla razionalità logica del processo decisionale (Resciniti, 2003). In anni più recenti, Schmitt (1999) propone l'"experiential marketing", che si caratterizza per quattro concetti chiave:

- focus sull'esperienza di consumo;
- considerazione del consumo come esperienza olistica;
- riconoscimento dei driver sia razionali che emozionali del consumo;
- impiego di metodologie gestionali eclettiche.

Egli distingue cinque tipi di esperienze (sensory, affective, creative-cognitive, physical e social-identity) che il marketing può creare per i clienti attraverso i cosiddetti "experience provider" (communications, visual and verbal identity, product presence, co-branding, electronic media, people). Pine e Gilmore (2000) si spingono oltre, formulando la proposta teorica dell'"Economia delle esperienze", che considera la creazione di esperienze come la forma più evoluta di generazione del valore attraverso la gestione delle attività economiche come spettacoli in grado di coinvolgere emotivamente il cliente.

In un sistema economico caratterizzato dalla varietà e dalla quantità crescente di beni e servizi offerti, il semplice miglioramento del rapporto tra qualità e costo non è più sufficiente per le imprese, ma occorre offrire ai propri clienti esperienze, ossia eventi che coinvolgono gli individui in maniera personale e degna di essere ricordata: il valore economico viene prodotto non rispondendo efficientemente a un fine dato ma generando il fine, e, insieme ad esso, il modo in cui vale la pena di perseguirlo (Rullani, 2006).

### **1.3 Economia e sport**

#### **1.3.1 L'economia dello sport**

Oggi lo sport è un vero e proprio settore economico, essendosi trasformato nel tempo da semplice intrattenimento a "business del tempo libero".

L'economia si è inserita nel mondo sportivo attraverso tre importanti canali (Speroni, 2000):

- la nascita del professionismo sportivo e del conseguente pagamento di stipendi e rimborsi agli atleti che possono “vivere” attraverso l'attività sportiva;
- lo sviluppo della pratica della sponsorizzazione come strumento pubblicitario e contemporaneamente mezzo per finanziare manifestazioni sportive e atleti;
- l'affermazione dello sport come spettacolo, grazie all'interesse crescente dei media, in particolare delle televisioni di tutto il mondo per le manifestazioni sportive, che ha contribuito a veicolare ingenti flussi di denaro verso queste ultime.

Con il passaggio dal dilettantismo al professionismo, dalla fase “eroica” alla fase economica, lo sport diviene industria, gli atleti fattori di produzione, le società di appartenenza datori di lavoro, le partite beni offerti sul mercato e gli spettatori consumatori: *il passaggio da un concetto di sport di tipo elitario a uno di massa, accelerato dalla costante e progressiva diffusione delle televisioni e dei mezzi di informazione, creò un significativo aumento della dimensione economica del mercato* (Braghero, Perfumo e Ravano, 1999). Questo ha comportato un'evoluzione dell'apparato normativo teso a regolamentare in modo più efficace la natura e l'operato delle associazioni sportive<sup>7</sup>(Prunesti, 2015). Questo giovane settore di attività è stato oggetto di sempre maggiori investimenti monetari, rendendo la relazione fra sport ed economia sempre più stretta, sottomettendo anche l'attività sportiva alle regole di mercato, nonostante le continue tensioni fra gli aspetti simbolici e sociali che essa conserva e i condizionamenti dettati dalle ferree esigenze dei bilanci. Nonostante molti degli sport moderni siano nati diversi secoli fa, la loro formalizzazione regolamentare è avvenuta tra il diciannovesimo e il ventesimo secolo. Subito dopo sono sorte le istituzioni internazionali che ancora oggi governano l'attività sportiva, ma la loro importanza economica è cresciuta successivamente, con lo sviluppo dei mezzi di comunicazione di massa (Caselli, 2003).

L'attenzione per lo sport come fenomeno socio-economico-scientifico ha indotto un crescente numero di operatori ad avvicinarsi a questo mondo. Si sono sviluppate nuove collaborazioni, espresse non solo in forma economica ma anche organizzativa, tali da far evolvere le tradizionali sponsorizzazioni in moderne partnership. Si è andata così

---

<sup>7</sup> La legge 23 marzo 1981, n. 91 sancì la distinzione tra “professionismo” e “dilettantismo” sportivo.

costituendo una progressiva convergenza attorno allo sport, attivando un vero e proprio sistema organizzativo di elevato contenuto sotto molteplici aspetti, dove la prassi del *co-marketing* è divenuta la normalità. Tale processo di “convergenza sportiva” (fig.1.2), mediante il quale *più operatori si collegano attorno a un centro aggregante, quale lo sport, per sviluppare un network sistemico, capace di far raggiungere gli obiettivi, diversi ma compatibili, che ciascun operatore persegue*, rende lo sport sempre più centrale nelle società avanzate, coniugando l’emozione e la passione con le attenzioni e gli interessi più razionali degli agenti economici (Cherubini, 2015). Questa crescita genera complessità, provocando una crescente competitività non solo agonistica, ma anche gestionale. Ciò giustifica la diffusione di corsi di laurea e master incentrati sul cosiddetto “management dello sport”, il proliferare di riviste specialistiche e la conquista di nuovi spazi all’interno della carta stampata riservati al business sportivo<sup>8</sup>.

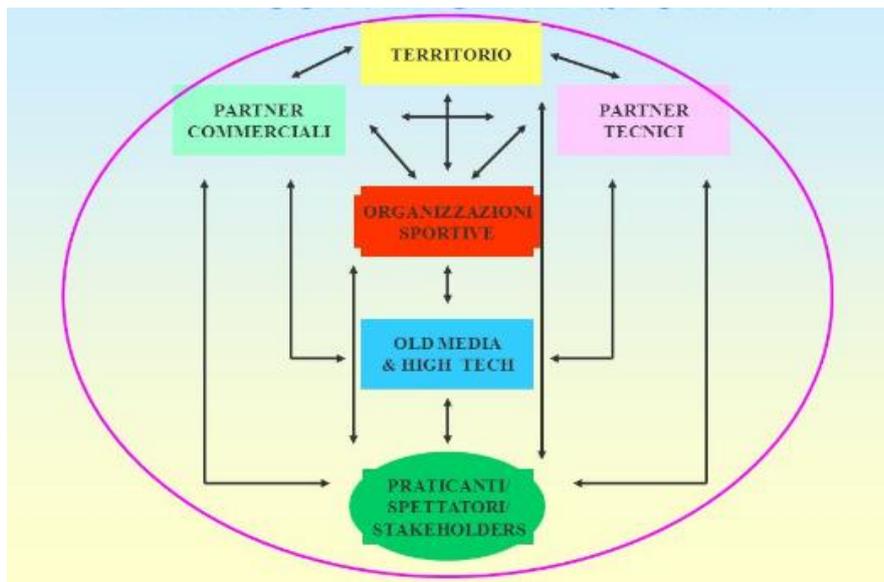


Fig.1.2: La filiera della convergenza sportiva (Cherubini, 2013)

Cherubini (2015) enfatizza la multidimensionalità dello sport che gli permette di contribuire al benessere della collettività:

- dimensione educativa e ludica;
- dimensione sanitaria;
- dimensione sociale e politica;
- dimensione tecnologica e produttiva;
- dimensione mediatica;

<sup>8</sup> Il 22 ottobre 2016 è nata *Sport&Business*, una nuova sezione de “Il Sole 24 Ore” dedicata alla *sport industry* e ai principali eventi sportivi.

- dimensione turistica;
- dimensione fiscale e previdenziale.

Lo sport è uno dei fenomeni più affermati nel mondo, che coinvolge miliardi di persone in tutti i cinque continenti. Lo sport, inteso ai sensi della Carta Europea dello Sport (Consiglio d'Europa, 1992) come *qualsiasi forma di attività fisica che, attraverso una partecipazione organizzata o non, abbia per obiettivo l'espressione o il miglioramento della condizione fisica e psichica, lo sviluppo delle relazioni sociali o l'ottenimento di risultati in competizioni di tutti i livelli*, interessa come pratica e/o spettacolo, qualunque persona, indipendentemente dal sesso, dall'età, dalla religione, dal tasso di alfabetizzazione, dall'orientamento sessuale e dalla posizione geografica. Si sviluppa a livello amatoriale e professionistico e si caratterizza per le sue molteplici forme svolgendosi a carattere individuale e di squadra, con supporti o senza (Cherubini, 2015).

Pochi fenomeni sociali hanno una visibilità pari a quella dello sport: esiste una cronaca sportiva che occupa una quota fissa delle pagine dei quotidiani, programmi televisivi sullo sport, perfino emittenti dedicate unicamente alla trasmissione di eventi sportivi. Lo spazio appare segnato dalla presenza di luoghi nei quali si pratica sport o si assiste ad attività sportive: stadi, palestre, piscine, spazi naturali attrezzati per una qualche forma di esercizio fisico o competizione. Anche la percezione del tempo appare profondamente segnata dalla presenza dello sport: i calendari delle varie attività agonistiche scandiscono il ciclo dei mesi e delle settimane e nuovi riti domenicali, celebrati allo stadio o al palazzetto dello sport, si sovrappongono alle tradizionali pratiche religiose festive (Bounous, 2016).

La pervasività dello sport è dimostrata da una ricerca risalente al 2008 effettuata dal Censis<sup>9</sup> sullo sport in Italia, che rileva i seguenti numeri<sup>10</sup>:

- 34 milioni di cittadini praticano attività fisica;
- è presente uno spazio elementare sportivo ogni 379 abitanti;
- una tiratura media giornaliera di 1.120.000 copie di giornali sportivi (pari al 12-13% del totale della tiratura complessiva);
- un fatturato di circa 8 miliardi di euro speso per vacanze e/o business turistico;
- 22.000 ore annue di trasmissione televisiva criptata e non criptata;

<sup>9</sup> Il Censis (Centro Studi Investimenti Sociali) è un istituto di ricerca socio-economica italiano fondato nel 1964.

<sup>10</sup> I dati sono contenuti nel 1° Rapporto Sport & Società.

- un valore di circa 3 punti di PIL, ottenuto da investimenti nel settore manifatturiero, in opere pubbliche, turismo, trasporti, media, eventi, etc.;
- una media di circa 10-12 volontari per organizzazione che prestano in una settimana 5 ore di lavoro volontario, per un totale di 225.000.000 di ore di volontariato e un controvalore complessivo annuo di 3,4 miliardi di euro di lavoro equivalente<sup>11</sup>;
- una media di 5 sponsor commerciali e/o tecnici per organizzazione, che si traduce nell'impegno di oltre 400.000 imprese nel sostegno delle attività di base e dilettantistiche, favorendo il marketing del territorio sia in chiave turistica (scuole estive, tornei, manifestazioni, convegnistica, etc.) che di promozione dei brand locali;

Ad integrazione dei suddetti dati, possiamo considerare quelli pubblicati nel Focus del settimanale del servizio studi BNL del 20 giugno 2016:

- considerando solo il settore privato e i principali settori produttivi direttamente legati all'attività sportiva, si contano circa 35.000 imprese che occupano oltre 120 mila addetti, un valore comunque inferiore alla media europea (0,72%);
- il valore aggiunto è stimato oltre i €4,5 miliardi, mentre il fatturato arriva a €14 miliardi;
- nel 2014, il 4,3% delle famiglie residenti in Italia (oltre 5,5 milioni) ha acquistato articoli sportivi e il 21,6% ha effettuato spese per la pratica di attività sportive con una spesa media mensile pari a 48 euro (l'1,4% della spesa media mensile per consumi);
- il mercato degli articoli sportivi nel 2014 ha raggiunto un valore pari a €7,6 miliardi di euro con un incremento del 3% rispetto all'anno precedente;
- Il flusso di export nel 2014 ha superato i 3,8 miliardi di euro, pari al 19,5% dell'export totale di articoli sportivi della Ue, il valore più elevato tra i paesi dell'Unione.

È evidente che lo sport, oltre ad essere un'attività di svago, una fonte di benessere personale e un pilastro nella formazione educativa dell'individuo, alimenta una vera e propria industria in grado di fornire un contributo apprezzabile agli obiettivi di crescita e di

---

<sup>11</sup> Posta un'ora di lavoro pari a €15,00.

occupazione di un paese, sia direttamente, sia attraverso l'indotto che genera in altri settori. Nel tentativo di definire in modo omogeneo l'industria dello sport, la Commissione europea è arrivata a una definizione armonizzata a fini statistici, articolata in tre livelli:

- la definizione "statistica", quella più limitata, comprende solo le attività direttamente collegate allo sport, escludendo ad esempio la produzione di articoli sportivi, la vendita al dettaglio e il turismo sportivo;
- la definizione "stretta" aggiunge alla precedente tutte le attività a monte dell'attività sportiva, ossia i beni e i servizi legati alla pratica sportiva, ma esclude quelle a valle come i media, il turismo, la pubblicità;
- la definizione più "ampia" considera invece sia i settori a monte, che producono beni e servizi, sia quelli a valle, per i quali lo sport costituisce un fattore produttivo.

La catena di approvvigionamento in figura si basa su questa accezione dello sport.

Con riferimento alla definizione più ampia, e includendo le interazioni tra i vari settori, la Commissione europea<sup>12</sup> stima che il contributo dello sport al valore aggiunto della UE arrivi a 294 miliardi di euro, un ammontare pari a circa il 3% del valore aggiunto totale. Tra i diversi settori che compongono la definizione allargata, lo "sport praticato" è quello che fornisce il minor contributo al valore aggiunto con 49 miliardi di euro, quelli a monte generano un flusso di circa 137 miliardi di euro e i settori a valle generano un flusso pari a 108 miliardi di euro (fig.1.3).



Fig.1.3: Contributo dello sport alla crescita economica e all'occupazione in termini di valori economici (Cherubini, 2015)

Nell'Unione europea l'industria dello sport occupa direttamente 1,6 milioni di persone, pari in media allo 0,72% degli occupati. Regno Unito e Spagna in questa graduatoria superano l'1%, mentre Francia e Germania registrano un valore sotto la media Ue, non distante da quello relativo all'Italia. La Commissione europea calcola che lo sport, nella sua definizione più ampia, generi un'occupazione diretta pari a 4,5 milioni di persone, oltre il 2% della forza lavoro nella Ue (fig.1.4).

<sup>12</sup> Memo del 21 gennaio 2014

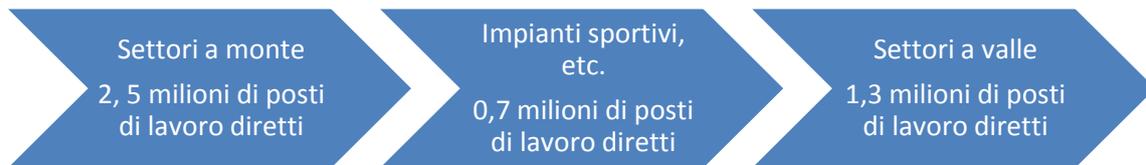


Fig.1.4: Contributo dello sport alla crescita economica e all'occupazione in termini di occupazione (Cherubini, 2015)

In totale i posti di lavoro creati dalle attività sportive sono stimati in 7,3 milioni, cioè il 3,5% dell'occupazione complessiva nell'Unione. Tale cifra supera del 3% il valore aggiunto lordo generato dallo sport: ciò significa che le attività commerciali connesse allo sport hanno maggiore intensità di manodopera rispetto alle altre, e che quindi la crescita dell'economia relativa allo sport crea più posti di lavoro rispetto alla crescita dell'economia nel suo complesso. Inoltre, ogni nuovo impiego nella catena di approvvigionamento dello sport crea 0,65 nuovi posti di lavoro anche nei settori collegati (Cherubini, 2015).

Prima di tracciare gli scenari e i trend emergenti dell'industria sportiva, si reputa necessario definire il prodotto-servizio sportivo e le sue caratteristiche distintive.

### 1.3.2 Il prodotto sportivo

Se l'industria sportiva è nata soprattutto con i grandi produttori di attrezzature e abbigliamento, oggi si caratterizza in modo crescente sul fronte dei servizi, siano essi rivolti alla pratica o allo spettacolo anche mediatico degli eventi.

Confrontando la definizione di prodotto con quella di servizio fornite da Kotler e Keller (2007)<sup>13</sup>, autorità mondiali nel marketing, il prodotto sportivo può essere rappresentato dai singoli eventi, dagli spettacoli sportivi acquistati dai vari clienti, quali gli spettatori, i media, gli sponsor, etc. Non è facile definire quale sia il servizio reso dalle società sportive. Si può, infatti, parlare di un "meta servizio" legato all'identificazione con lo sport, la società, la squadra, l'atleta che va al di là della visione di un evento sportivo e che differenzia i clienti di un'organizzazione sportiva rispetto a quelli di un'organizzazione di un altro settore (Cherubini, 2015): *while there are clearly aesthetic pleasure in merely*

<sup>13</sup> Un prodotto è tutto ciò che può essere offerto a un mercato per soddisfare un desiderio o un bisogno, inclusi beni fisici, servizi, esperienze, eventi, persone, luoghi, proprietà, organizzazioni, informazioni e idee. In tal senso, un prodotto è, nella prospettiva della domanda, un beneficio ovvero una soluzione, non già la sua forma fisica o tangibile. Un servizio è qualsiasi attività (o insieme di attività) con cui una parte fornisce a un'altra un'utilità che può essere associata o meno a un bene fisico ma che, in quanto mancante di un substrato materiale, è essenzialmente intangibile (cioè priva di fisicità) e non dà luogo ad alcuna forma di trasferimento in proprietà (Kotler, Keller, 2007).

*watching a sport performance, the real intensity comes from identifying with an individual or team as they strive to win* (Whannel, 1992).

Tra le principali caratteristiche dei servizi, che caratterizzano anche quello sportivo, si menzionano:

- l'intangibilità: rappresenta la causa di molti altri fattori di specificità, rendendo difficile per l'utente una chiara identificazione e valutazione dell'oggetto della negoziazione. Come l'acquirente non può sapere in anticipo cosa avrà in cambio del suo denaro, allo stesso modo il venditore non può sapere con certezza cosa realmente sarà in grado di offrire, dato che molti aspetti dipendono da variabili esterne. Inoltre, i servizi, al contrario dei prodotti, sono difficilmente ostentabili e di conseguenza sussiste una certa impossibilità di soddisfare le esigenze di status o di qualificazione. La natura intangibile, esperienziale e soggettiva rende il prodotto sportivo particolarmente aperto all'interpretazione personale dell'utente; rendendo estremamente difficile per le organizzazioni assicurare un'alta probabilità di soddisfazione del cliente;
- la deperibilità: quest'aspetto, che impone la massima capacità d'incontro simultaneo tra domanda e offerta, costituisce il problema della capacità produttiva rispetto ai picchi di domanda e, di conseguenza, degli investimenti da effettuare o meno. Ne consegue la necessità di equilibrare la domanda e l'offerta nel tempo, intervenendo sulle leve a disposizione, come i prezzi, la comunicazione, la partecipazione dell'utente, etc.;
- l'inseparabilità: la simultaneità tra le attività di produzione e di consumo implica il verificarsi di una serie di interazioni tra cliente e fornitore del servizio che rappresentano i cosiddetti "momenti della verità". I servizi si configurano "people intensive", in virtù del fatto che gli uomini costituiscono il fattore produttivo primario. Ciò rende essenziale una gestione accurata delle risorse umane, in particolare del personale "di contatto" che deve essere costantemente addestrato, preparato e motivato al colloquio con il consumatore;
- la variabilità: poiché la qualità dei servizi dipende da chi li fornisce, dal luogo e dal momento in cui vengono forniti, oltre che dal soggetto a cui vengono forniti, i servizi sono soggetti a una forte variabilità, che rende difficile la standardizzazione della produzione del servizio rispetto a un livello quantitativo controllabile.

Da tali riflessioni emerge che lo sport è un servizio intangibile, volto a soddisfare una “domanda”, che può essere espressa dai praticanti/spettatori o dalle organizzazioni che vogliono utilizzare il servizio offerto dalle imprese sportive come canale per veicolare le proprie attività di comunicazione. Gli elementi chiave per soddisfare il consumatore sono il risultato agonistico e l’emozione associata. Sono queste le valenze positive che attirano verso lo sport anche l’industria che, in cambio di risorse economiche fondamentali per il sostentamento delle società sportive, acquista la notorietà e la visibilità dello spettacolo sportivo per promuovere le vendite dei propri prodotti e la propria immagine attraverso il meccanismo delle sponsorizzazioni<sup>14</sup> (Cherubini, 2015).

Lo sport ha delle caratteristiche peculiari anche rispetto a tutti gli altri servizi, per almeno sei distinte ragioni (Prunesti, 2016):

- l’improgrammabilità del risultato sportivo: l’aleatorietà del risultato sportivo, se da un lato è un elemento affascinante dello sport, dall’altro rende più difficile programmare con certezza le attività di business, aumentando il cosiddetto “rischio di impresa”;
- la passione e il senso di appartenenza che accompagnano la fruizione dello sport: *fans will paint their face purple, fans will evangelize. Every other CEO in every business is dying to be in our position, they’re dying to have fans* (Ranadivé, 2014);
- la forte connotazione sociale che riveste il consumo di sport: gli aspetti relazionali e sociologici ne caratterizzano le modalità di consumo, determinandone il successo;
- la produzione congiunta dello spettacolo sportivo: lo sport si caratterizza dall’interazione reciproca tra protagonisti e spettatori; senza gli uni non esisterebbero gli altri;
- l’atipicità dei meccanismi concorrenziali all’interno del settore: il servizio sportivo è un servizio congiunto, che si origina dalla cooperazione/scontro di due squadre, che sono economicamente due imprese diverse. Poiché il prodotto di una società sportiva deve necessariamente essere realizzato congiuntamente ad un’altra società, è impensabile l’attuazione di qualsiasi genere di comportamento

---

<sup>14</sup> I primi interventi delle aziende italiane nel campo dello sport furono di carattere mecenatistico. L’industriale, prima di tutto tifoso e spesso personaggio che si era fatto da sé, trovava nel fatto sportivo una sorta di status symbol che gli consentiva di farsi conoscere rapidamente e di ottenere l’attenzione dell’opinione pubblica. Il mecenatismo consentiva una sorta di promozione sociale, con la quale, oltre ad aumentare la propria notorietà personale, egli poteva avere maggiore possibilità di far conoscere la propria azienda.

monopolistico. Non solo, più il livello concorrenziale è elevato, più alti sono i benefici per tutti, riscontrabili principalmente nel maggior interesse degli spettatori verso un evento e/o una competizione incerta. Ciò non toglie che, sotto il punto di vista sportivo, ogni società si ponga generalmente come obiettivo principale quello di voler prevalere rispetto agli avversari, nell'arco del singolo match così come a livello di competizione generale. Grazie alle vittorie, infatti, si ottengono grandi ritorni economici, quali introiti per premi, maggiori sponsorizzazioni derivanti dal crescente prestigio e potere contrattuale, oltre ad aumentare il numero di tifosi interessati alla squadra. Ne consegue che, per gestire il paradosso competitivo tipico dello sport business, è necessaria la presenza di una Lega o Federazione di riferimento che faccia prevalere gli interessi generali della competizione su quelli della singola società, talvolta in contrasto tra loro (Caselli, 2003);

- una gamma di clienti assolutamente peculiare nella sua ampiezza e articolazione: lo sport è un settore di mercato assolutamente trasversale, che gode di un consenso universale e pervade tutti gli elementi della vita geografica e socioculturale.

A fianco della prestazione primaria identificabile principalmente nella gara e quindi nel risultato e/o divertimento/spettacolo, vi sono però molti altri fattori che possono contribuire in modo determinante alla cosiddetta "esperienza partita" e alle entrate dei club, che saranno discussi dettagliatamente nei successivi capitoli. La gara sportiva vera e propria risulta, infatti, parte di un qualcosa di più grande: l'esperienza sportiva include l'atmosfera, l'equipment, il comportamento del pubblico, la qualità dell'impianto, l'intrattenimento, etc.

Poiché la gara dipende, infatti, da molteplici fattori, taluni nemmeno gestibili e prevedibili, non sempre chi investe di più e chi ha il maggior talento vince. È proprio grazie a tale incertezza che lo sport si caratterizza come un settore industriale a sé, non assoggettabile ai tipici meccanismi di mercato solitamente studiati. Per questa ragione le società sportive, avendo un limitato controllo sul prodotto core, devono concentrare i propri sforzi sulle estensioni del prodotto (Mullin, Hardy, Sutton, 2014).

### **1.3.3 Il mercato dello sport**

Oltre a realizzare i bisogni dei singoli individui, lo sport, come già detto, è in grado di soddisfare anche le esigenze di tutte le aziende che desiderano utilizzarlo per scopi

promozionali sul mercato e di tutti gli enti pubblici e privati che ne fanno utilità sociale. Il mercato dello sport comprende una vasta categoria di soggetti economici che esprimono i loro bisogni in un contesto altamente dinamico e relazionale. Riprendendo la definizione proposta da Prunesti (2016), può configurarsi come impresa sportiva *qualsiasi forma di organizzazione socioeconomica che persegua l'acquisizione di risorse economiche attraverso l'offerta di sport*. Sulla base di questa definizione possono essere compresi diversi tipi di impresa sportiva:

- i club e le associazioni presenti nel mercato dello sport a livello professionistico, che operano secondo i principi d'impresa per acquisire le risorse economiche utili a garantirsi adeguati livelli di competitività agonistica e finanziaria, allo scopo di giungere al "successo";
- le Federazioni Sportive Nazionali, gli Enti di Promozione Sportiva, le Discipline Sportive Associate, che utilizzano un sistema organizzativo volto a realizzare i loro obiettivi di promozione della cultura sportiva e di acquisizione delle risorse necessarie al loro sostentamento e sviluppo. Tali soggetti sono inquadrati negli statuti ufficiali del CONI;
- i centri fitness, le palestre, i circoli, le associazioni che si sono specializzate nell'offerta di servizi sportivi;
- le società specializzate nell'organizzazione di eventi sportivi.

Le imprese sportive si trovano ad operare su tre distinti mercati:

- Il mercato degli utenti e dei consumatori (consumer market);
- il mercato delle aziende (business market);
- il mercato degli enti pubblici (public market).

Nel mercato degli utenti rientrano i praticanti sportivi, i tifosi (siano essi presenti o spettatori a distanza), e tutti coloro che sono semplicemente appassionati a uno specifico sport. Nel mass market la domanda di mercato è di tipo "emotivo", e tendenzialmente "fedele" in merito all'offerta delle organizzazioni sportive per le quali si è sviluppato nel corso degli anni un legame di appartenenza sentimentale (fig.1.5).

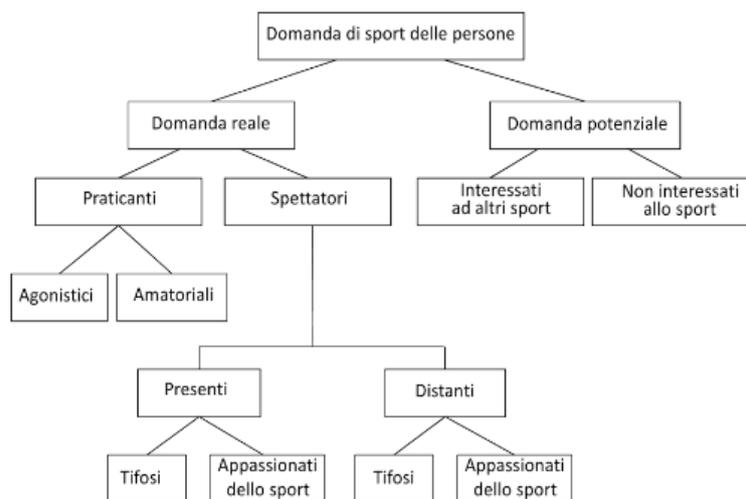


Fig.1.5: Articolazione della domanda di sport delle persone (Cherubini, 2015)

Il legame tra mercato e imprese sportive può avere una molteplice natura:

- aziende interessate a sponsorizzare commercialmente le imprese sportive, utilizzandole come strumenti di comunicazione;
- aziende interessate a sponsorizzare le attrezzature e l'abbigliamento utilizzato dagli atleti;
- aziende interessate a raggiungere i tifosi delle società sportive per promuovere prodotti o servizi adatti a quel tipo di clientela;
- "media companies" interessate ad acquisire, per i loro programmi di trasmissione, uno spettacolo capace di generare audience, nonché imprese editoriali interessate a impiegare la tematica sportiva per le proprie pubblicazioni;
- aziende interessate a utilizzare il marchio e i colori delle imprese sportive per commercializzare beni e servizi di diversa natura.

A differenza dei praticanti sportivi, dei tifosi e degli appassionati; le aziende non operano nel settore dello sport solo per "passione" o semplice "interesse agonistico", ma per precisi obiettivi di mercato, supportati da analisi quantitative ed economiche ben precise<sup>15</sup>.

<sup>15</sup> Se si analizzano le differenze esistenti tra la sponsorizzazione e la pubblicità classica, si nota che la sponsorizzazione ha delle caratteristiche che possono renderla più efficace. L'affollamento pubblicitario sui media tradizionali genera, infatti, un "rumore di fondo" che diminuisce la capacità delle aziende di attrarre l'attenzione del pubblico e farsi ricordare nel tempo. Inoltre, l'"omologazione degli stili comunicativi" impedisce al messaggio di "fare breccia" nei consumatori. Infine, il pubblico è sempre più attento e selettivo nei confronti dei messaggi pubblicitari, che vengono spesso evitati dai destinatari con il ricorso allo "zapping". La possibilità che offre la sponsorizzazione di stare "dentro all'evento" nel momento in cui questo viene trasmesso, senza possibilità di evitare il messaggio (pena la perdita dell'evento stesso), può essere la scelta determinante per il successo di un'impresa. Tuttavia, occorre precisare che l'attività di comunicazione è realmente efficace solo se questa è supportata dall'advertising tradizionale, che ha la funzione di dare risalto allo sponsoring (Prunesti, 2015).

Il mercato degli enti pubblici comprende tutte le istituzioni e i soggetti che operano nel settore pubblico e che, attraverso l'emanazione di norme e decisioni politiche, possono influenzare il mercato dello sport e l'attività dei soggetti in esso operanti.

Tutti questi soggetti costituiscono il mercato dello sport. Essi interagiscono tra loro attivando dei processi di scambio capaci di generare reciproci vantaggi a beneficio degli obiettivi di ciascuno (Prunesti, 2015) (fig.1.6).

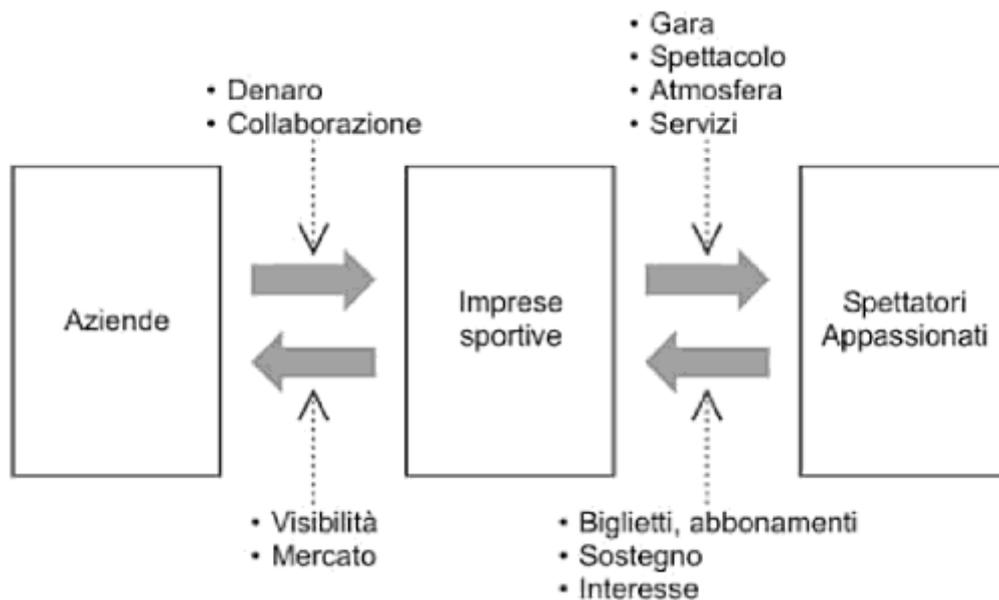


Fig.1.6: I processi di scambio delle imprese sportive (Prunesti, 2015)

Prunesti non si limita ad analizzare la composizione del mercato, ma si spinge a considerare la globalità di soggetti che influenzano direttamente il mercato delle imprese sportive (fig.1.7). Qualsiasi impresa sportiva si relaziona, in primis, con le altre imprese sportive, secondo una logica di competizione e concorrenza, intendendo per fine della competizione la ricerca del successo agonistico e per fine della concorrenza l'acquisizione di sponsor, appassionati, etc. Anche i membri interni e quindi la struttura dell'impresa influenzano l'attività dell'impresa sportiva: la necessità diviene quella di valorizzare le componenti interne e di gestire in maniera efficace le funzioni e gli eventuali conflitti che possono maturare. Il pubblico riveste un'importanza fondamentale: oltre a generare entrate finanziarie attraverso l'acquisto di biglietti o di prodotti brandizzati della società, contribuiscono a rendere attrattivo uno sport, incrementando il valore dell'evento. Le stesse aziende sponsor e i mezzi di comunicazione influenzano direttamente l'attività dell'impresa sportiva fornendo, in primo luogo, risorse economiche, forniture tecniche e professionalità. I media inoltre offrono visibilità e canali di comunicazione all'impresa

sportiva, facilitando il contatto con il pubblico e l'interesse degli sponsor. Da ultimo, l'impresa sportiva può essere influenzata anche dalle decisioni assunte nell'ambito della federazione sportiva di appartenenza o di federazioni e leghe appartenenti ad altri sport che possono avere effetti sul mercato della prima.

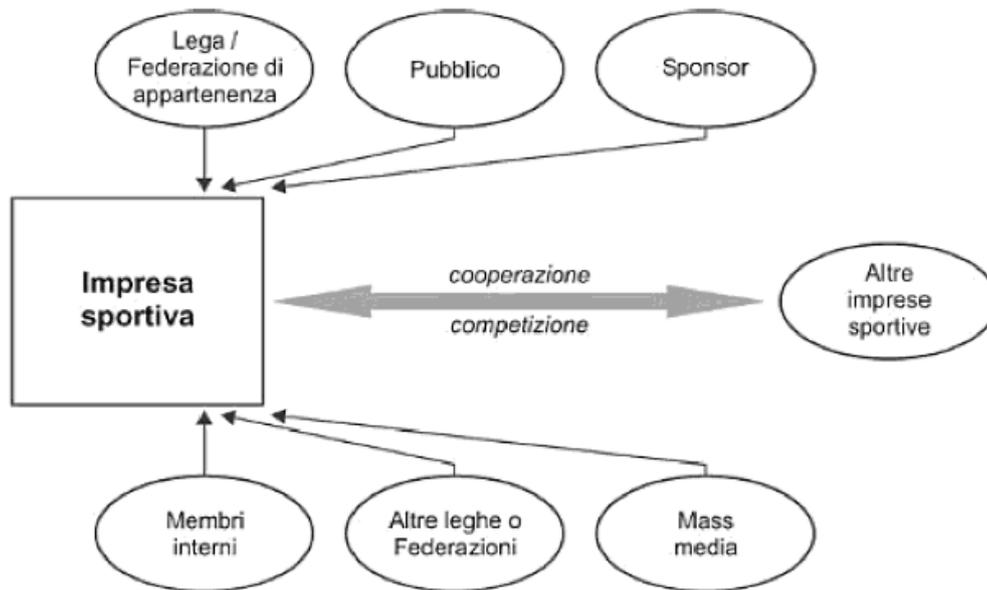


Fig.1.7: I soggetti che influenzano direttamente il mercato delle imprese sportive. Fonte: Prunesti, 2015

Dopo aver analizzato la domanda per valutarne le caratteristiche e le aspettative, è altrettanto importante individuare e conoscere la concorrenza che ambisce a conquistare la preferenza dei consumatori. Si possono identificare tre forme (Cherubini, 2015):

- la concorrenza diretta, rappresentata da chi svolge la medesima attività della società e che è in modo esplicito alternativa all'offerta dei vari operatori. Tra gli indicatori di misurazione più significativi dell'importanza di un'impresa sul territorio rispetto ai diretti rivali figurano la quota di mercato, ossia il rapporto percentuale tra le vendite a quantità o a valore di una società e il totale del mercato, e il tasso di penetrazione presso la popolazione che costituisce il naturale bacino di utenza;
- la concorrenza indiretta, espressa da società di altri sport, che possono porsi in alternativa alla società in questione. Anche in questo caso è possibile calcolare una quota di mercato, dove, però, si considera l'intero complesso di praticanti o spettatori come base per la percentualizzazione della quota. È opportuno che la misurazione abbia una sua regolarità storica così da poter osservare il trend di medio-lungo termine e, quindi, identificare la connotazione della situazione concorrenziale;

- la concorrenza allargata, individuabile in tutte quelle forme che possono interessare un individuo in termini di entertainment. La quota di mercato deve essere valutata in termini di spesa della popolazione, non essendo possibile utilizzare lo stesso parametro in termini quantitativi. Su questo fronte risultano utili le statistiche della SIAE che classifica e rileva le situazioni di molte attività rientranti nell'ambito dello spettacolo.

### 1.3.4 L'evoluzione dell'industria sportiva

L'industria sportiva sta subendo una vera e propria metamorfosi. Glenn Lovett, Global Managing Director presso Nielsen<sup>16</sup>, afferma che lo sport professionistico e i diversi settori ad esso collegati, quali l'area media e le nuove tecnologie, stiano attraversando un periodo di trasformazioni che sembra inarrestabile: nuove tipologie di partnership, nuovi modi di concepire il business sportivo, nuove innovazioni e nuovi modelli strategici stanno modificando le dinamiche per chiunque sia coinvolto nell'organizzazione e nella commercializzazione dello sport. Analizzando in maniera dettagliata i dati e le statistiche raccolte, Repucom<sup>17</sup> ha identificato dieci trend globali che caratterizzeranno lo sport nei prossimi anni:

- crescita ed espansione del mondo sportivo. L'investimento globale nello sport supererà i 62 miliardi di dollari entro il 2017 – un incremento pari a 1.8 volte il valore dal 2010 in poi. Tra i principali driver della crescita si individuano il *digital*, il *betting* e l'universo dei gaming rights (fig.1.8);

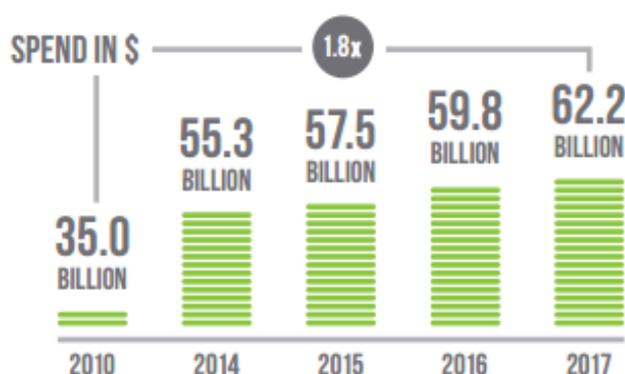


Fig.1.8: crescita e prospettive di crescita della spesa globale in sponsorizzazioni (Repucom, 2016)

<sup>16</sup> La Nielsen Company è una multinazionale con sede negli Stati Uniti, nata nel 1964 dalla fusione di due case editrici olandesi, la De Spaarnestad e la Cebema.

<sup>17</sup> Repucom è stata acquisita da Nielsen nel 2016.

- aumento dell'intensità della concorrenza per conquistare nuovo pubblico. L'attenzione del pubblico è frammentata – le persone hanno sempre più interessi in generale, ma li approfondiscono sempre meno – ciò comporta un impegno maggiore per il raggiungimento di pubblico. Due categorie sono oggetto di particolare attenzione: i millennials<sup>18</sup> e le donne (fig.1.9);



Fig.1.9: Potere d'acquisto globale dei *millennials* e delle donne (Repucom, 2016)

- evoluzione delle partnership. Le partnership integrate saranno la norma e garantiranno un maggior valore generato dal settore sportivo nel suo complesso;
- incremento costante dei costi per l'acquisizione dei diritti audiovisivi a causa della crescente competizione. I rights holder svilupperanno modelli per i diritti digitali sempre più sofisticati così da bilanciare la necessità di garantirsi ricavi tramite i broadcast e quella di avere un maggior controllo sui propri asset di comunicazione e sulle piattaforme digitali;
- l'avvento della nuova categoria dei "fast-growth sports". Quattro tipi di sport ed eventi presentano elevati tassi di crescita: gli "eSports", i nuovi format per campionati ed eventi esistenti, gli eventi di "fitness e participation" e gli sport da combattimento<sup>19</sup>;
- ruolo determinante degli organi di governance. L'integrità delle varie discipline sportive e degli organi che le regolano diviene un tema centrale;

<sup>18</sup> I *millennials* sono la generazione di utenti (denominata anche Generazione Y) nati tra il 1980 ed il 2000, i quali attualmente si trovano nella fascia d'età 15-35 anni.

<sup>19</sup> Gli sport elettronici (eSports) includono le attività di videogiochi a livello competitivo organizzato.

- opportunità di monetizzazione dal digital. Le Fan Stories™<sup>20</sup>, la creazione di nuovi asset come i contenuti video stanno creando nuove opportunità di branding e sponsorship;
- trasformazione della fan experience. Il potenziale è enorme, anche in virtù della notevole propensione dei fan di sport ad adottare le nuove tecnologie (fig.1.10). Il fenomeno emergente è la diffusione delle cosiddette “smart arena”, impianti sportivi altamente tecnologici catalizzatori di dati sugli utenti e generatori di servizi e tecnologia su misura;

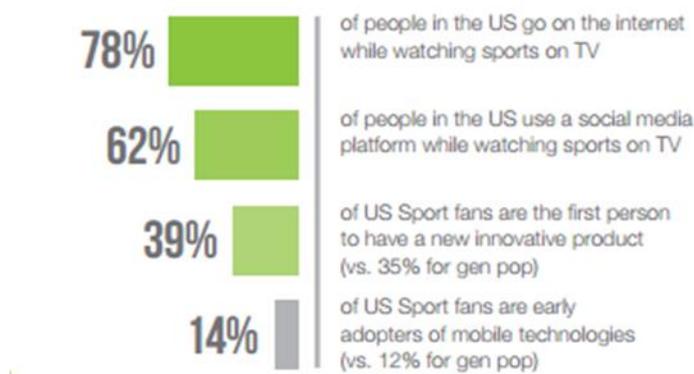


Fig.1.10: Modalità di fruizione del prodotto sportivo in USA

- opportunità dalla costruzione di relazioni con i fan. Relazioni forti richiedono qualità – identificare e comprendere le differenti tipologie di fan con i propri specifici comportamenti è fondamentale per un coinvolgimento di successo. L’organizzazione deve divenire un network sociale, capace di sviluppare relazioni di valore con i propri clienti;
- importanza basilare della misurazione. Occorre che le organizzazioni vivano una cultura della misurazione. L’esigenza di acquisire dati e trattarli per interpretarli opportunamente diventa sempre più una necessità condivisa, che prevede l’intervento di un professionista specifico, chiamato “data scientist”.

Questo cambiamento delle aspettative del mercato impatta profondamente sul modo in cui viene condotto il business sportivo: *it is no longer reasonable to expect fans to automatically appear because they either have nothing better to do or they are so addicted to the sport that they will put with backless seats and rude ticket takers* (Rein, Kotler,

<sup>20</sup> Una Fan Story™ è un tipo di contenuto digitale: dai commenti live delle partite agli highlights degli eventi, alle sessioni domanda-risposta con i giocatori fino a competizioni per i fan.

Shields, 2006). Infatti, se non si riesce a rispondere a simili pretese, si corre il rischio di essere sostituiti da altri soggetti più flessibili e in grado di adeguarsi alle aspettative del mercato. Gli autori giungono ad affermare che i brand più forti sono costruiti attraverso un processo continuo di “trasformazione”, da concepirsi come *the purposeful changing of a sports industry product into a brand to heighten strenghts, reduce weaknesses and address competitive pressures*, che ridefinisce il prodotto sportivo plasmandolo in base alle esigenze del consumatore. Ne consegue che la trasformazione in brand<sup>21</sup> non solo accresce il potenziale per una migliore connessione con il cliente, ma distingue anche il prodotto sportivo da quello dei competitor estendendone la longevità di vita.

Nonostante alcune resistenze al cambiamento, le imprese iniziano a concepire il passaggio da società sportive a società di entertainment e a strutturarsi affinché ciò possa avvenire con successo, grazie a due motivi tra loro correlati (Giangreco, 2013):

- il crescente monte-salario che i club pagano allo staff tecnico (atleti e allenatore) richiede nuove forme di finanziamento;
- la necessità di offrire un’immagine al passo con i tempi. Lo sport, da una “mera” attività motoria e ludica, diviene un evento catalizzatore di spettacoli, sponsor, radio, televisioni e nuovi media.

Ne consegue che l’evoluzione delle società sportive verso modelli di entertainment business induca le medesime ad approcciarsi agli appassionati in modo più professionale: costoro non sono più, soltanto, “tifosi”, ma anche “clienti”. È evidente come la competizione tra i vari partecipanti dell’industria sportiva sia quanto mai elevata e la possibilità di agire con successo in tale ambito sia vincolata alla presenza, nelle organizzazioni sportive, non solo dell’elemento passionale, ma soprattutto di conoscenze, capacità e competenze specifiche se si vuole governare con successo una dimensione multibusiness e ad alto livello di sinergie. Un mercato sempre più competitivo e frazionato richiede organizzazioni capaci di fare propri questi cambiamenti, pianificando strategie di marketing in gradi di rispondere con rapidità a una pluralità di consumatori sempre più esigenti e consapevoli del proprio ruolo nella società (Prunesti, 2016).

---

<sup>21</sup> L’ottica adottata dall’autore prevede che un’organizzazione diviene un “brand” quando si distingue dai concorrenti e il marchio aggiunge valore all’offerta (Grizzanti, 2011).

## CAPITOLO II

### RELAZIONI, ESPERIENZE E VALORI NELLO SPORT

*The best things in life aren't things*<sup>22</sup>.

In un ambiente economico sempre più instabile e competitivo come quello attuale, Philip Kotler *et al.* (2014) rivendicano un ruolo chiave per il marketing che deve fungere da guida per i processi di cambiamento delle funzioni aziendali. Nell'era Internet, caratterizzata da un'alta connettività, variabilità e imprevedibilità, è necessario intercettare e comprendere il mercato, a partire dai più remoti *sentiment* che circolano online e offline, per evitare il rischio di non adeguare con tempestività la propria offerta e le proprie strategie di marketing. L'evoluzione di tecnologia e concorrenza ha modificato il concetto di orientamento al mercato: il marketing non può limitarsi a convertire il potenziale cliente in acquirente effettivo, bensì deve riuscire a farne pure un cliente che riacquista, fedele e leale.

Risulta evidente la necessità di adottare un approccio di marketing di più ampio respiro che garantisca all'impresa stessa un raccordo più stretto sia tra le funzioni interne all'impresa sia tra questa e il mercato, tramite la formazione di una "cultura di mercato", di una sensibilità condivisa in tutte le aree funzionali in cui un'impresa si articola.

#### 2.1 Il marketing

##### 2.1.1 Il ruolo del marketing

Non esiste una definizione univoca di marketing. Secondo Kotler *et al.* (2014), il marketing consiste nell'individuazione e nel soddisfacimento di bisogni individuali e sociali, ottenendone in cambio un ritorno economico, diretto o indiretto. L'American Marketing Association<sup>23</sup>, dal 2007, adotta la seguente definizione: *il marketing è l'insieme di attività, istituzioni e processi volti alla creazione, alla comunicazione e allo scambio di offerte che hanno valore per acquirenti, clienti, partner e la società in generale*. Il marketing, inteso in questi termini, assume l'oneroso compito di produrre scambi e costruire relazioni tra individui e organizzazioni, al fine di creare valore economico e sociale per l'offerta,

---

<sup>22</sup> La frase è da attribuire ad Arthur Buchwald, giornalista e scrittore statunitense.

<sup>23</sup> Associazione mondiale che riunisce professionisti ed esperti del marketing. Fondata ai primi del 1900, promuove la disciplina e le pratiche di marketing in tutto il mondo, lo scambio di conoscenza e la condivisione di opportunità di carriera tra gli associati.

trasferendo valore funzionale, simbolico, emozionale e esperienziale alla domanda. Il marketing diviene management delle relazioni, volto a creare, sviluppare e mantenere un network di relazioni che assicurino la sopravvivenza e la crescita dell'impresa (Burrelli, Aiello, Guercini, 2006). Keith, nel 1960, precorrendo i temi, affermava che l'impresa non dovesse restare il centro degli affari, in quanto *il consumatore e la sua soddisfazione sono il vero centro*. È evidente che l'attività di marketing contribuisce al governo dell'impresa, ispirando le scelte strategiche alla soddisfazione del cliente e all'ottenimento di posizioni di vantaggio competitivo sostenibili nel tempo rispetto alla concorrenza, tramite un vertice imprenditoriale che mira ad ottenere dalle specifiche aree funzionali il massimo contributo per lo sviluppo dell'impresa.

Fra i compiti che attengono alla funzione marketing, sono due i ruoli fondamentali (Burrelli, Aiello, Guercini, 2006):

- il ruolo di integrazione con le altre aree funzionali, che il marketing deve assumere per focalizzare l'intera impresa sulle esigenze della clientela;
- il ruolo di coordinamento nel raccordo dell'impresa con le altre imprese per lo sviluppo di accordi reticolari e per la ricerca di forme sempre più evolute di cooperazione con clienti e fornitori (Cozzi, Ferrero, 1996).

Il marketing, tuttavia, operando a sostegno del processo decisionale di definizione dei rapporti a lungo termine dell'impresa con l'ambiente e dei conseguenti processi di allocazione delle risorse interne, assume una posizione sempre più integrata con il management. Questa prospettiva implica il passaggio da un'impresa dal carattere reattivo ad una con spiccata propensione alla proattività. Nel primo caso, l'obiettivo è definire la miglior "modulazione" delle variabili del mix in funzione delle caratteristiche della domanda, vista come il solo ambiente critico cui riferirsi. Nel secondo caso, il rapporto impresa-ambiente è interpretato in modo dialettico. Il management assume un carattere proattivo, non più costretto ad adattarsi alle dinamiche in atto, ma capace di condizionarle, fino al punto di determinarle. La grande dinamicità del macro-ambiente finisce così per riqualificare il marketing che abbandona il ruolo di "riduttore strategico" nel breve termine dell'eccedente complessità ambientale, per acquisire quello di sostegno al "governo strategico" della crescente complessità ambientale in una prospettiva di medio-lungo termine (Marzili, 1979).

Nella diffusione di tale orientamento al mercato in senso ampio e nello sviluppo di una mentalità condivisa, il marketing può avere un ruolo “coesivo”, essere il collante delle attività interne all’organizzazione, fino ad assumere un ruolo “pervasivo”, con la cultura del mercato che orienta tutti i processi aziendali (Burresi, Aiello, Guercini, 2006). Ne consegue che il marketing non è più responsabilità di un singolo reparto aziendale, ma diviene un’attività che coinvolge l’intera impresa e orienta la vision, la mission<sup>24</sup> e i piani strategici delle organizzazioni e che ha successo soltanto quando tutti i reparti lavorano congiuntamente per realizzare gli obiettivi del cliente. A tal fine, risulta necessario diffondere all’interno dell’organizzazione una cultura al risultato, dove si possano valutare, in un orizzonte più ampio, i ritorni dei programmi di marketing, esaminando che cosa accade alla quota di mercato, al tasso di abbandono dei clienti, alla loro soddisfazione, fino a considerare gli effetti legali, etici, sociali e ambientali delle attività di marketing dell’impresa. Giustificare i propri investimenti in termini finanziari e di redditività, attraverso l’uso di metriche di marketing, contribuisce a guidare i comportamenti responsabili del personale aziendale nella creazione di valore.

Il marketing assume contemporaneamente tre diverse dimensioni nell’impresa (Lambin, 2000):

- una dimensione filosofica-ideologica, intesa come sistema di pensiero che, focalizzandosi sulla soddisfazione dei bisogni del consumatore, orienta tutta l’attività;
- una dimensione analitica, che concerne lo studio dei rapporti impresa-mercato, necessaria per fornire al vertice di impresa indicazioni ampiamente motivate per le decisioni strategiche da assumere;
- una dimensione di azione che riguarda l’insieme di politiche da adottare in modo integrato per la conquista dei mercati e di strumenti direzionali da impiegare per la pianificazione delle attività e il controllo dei risultati.

Il concetto di marketing che adotta un’impresa è strettamente legato ai problemi che deve affrontare nel suo raccordo con il mercato, in relazione alle diverse realtà competitive da

---

<sup>24</sup> Mission e vision hanno la funzione di comunicare ai soggetti interni ed esterni l’identità dell’impresa sportiva e i suoi valori. In particolare, la mission di un’impresa è lo scopo per la quale essa è nata, è la giustificazione stessa della sua esistenza. La visione, invece, si realizza proiettando l’impresa stessa in uno scenario futuro che rispecchia gli ideali, i valori e le aspirazioni che devono essere seguiti per raggiungere gli obiettivi fissati nel piano strategico.

fronteggiare, alle specificità del settore nel quale l'impresa opera, alle esigenze della domanda e, in ultima analisi, all'organizzazione dell'impresa ed al grado di apertura del vertice. Appare evidente che il marketing di un'impresa di servizi, nello specifico di un'impresa sportiva, presenti tratti peculiari.

### **2.1.2 Il marketing sportivo**

Mullin, Hardy e Sutton, autori dell'opera *Sport Marketing* (2014) definiscono il marketing sportivo come l'insieme di attività progettate per incontrare i bisogni e i desideri dei clienti di sport tramite processi di scambio<sup>25</sup>: *sport marketing has developed two major thrusts: the marketing of sport products and services directly to consumers of sport and the marketing of other consumer and industrial products or services using partnerships and promotions with sport properties.*

Nonostante la definizione enfatizzi il bisogno di porre rilievo al consumatore finale, storicamente l'industria sportiva, in particolare quella europea, è stata vittima di ciò che Levitt aveva battezzato nel 1960 come "marketing myopia", capace di frenare la crescita delle imprese. Tra i sintomi più comuni della miopia nello sport, che impedisce a un'impresa la possibilità di avere una visione e una programmazione a medio lungo termine, e quindi di adattarsi alle trasformazioni che coinvolgono l'industria e i consumatori, figurano (Mullin, Hardy, Sutton, 2014):

- un'attenzione ossessiva alla produzione e alla vendita di beni e servizi piuttosto che all'identificazione e alla soddisfazione dei bisogni e dei desideri dei clienti e dei relativi mercati;
- la convinzione che le vittorie facciano superare tutti i propri limiti e cancellino i problemi;
- la confusione tra i termini "promozione" e "marketing";
- un focus sul breve termine che non permette investimenti importanti in termini di partnership;
- una ricerca di scarsa qualità, che non permette la proposizione di sistemi di vendita e di servizi efficaci;

---

<sup>25</sup> Il termine sport marketing è stato coniato dalla rivista "Advertising Age" nel 1979 per descrivere l'incremento delle attività dei consumatori, dei produttori industriali e dei servizi di marketing, aventi in riferimento lo sport come veicolo promozionale per soddisfare i bisogni e la volontà dei consumatori tramite processi di scambio.

- la pigrizia e il disinteresse per l'aspetto extra-agonistico.

Mentre le imprese che soffrono di miopia sportiva considerano il proprio destino legato esclusivamente alle performance della squadra sul campo, quelle che adottano una visione con un orizzonte temporale più lungo si focalizzano su tutto ciò che può essere realizzato per accrescere il valore del brand e difendere le proprie entrate anche quando i risultati stentano ad arrivare.

Nella pianificazione di marketing di un'impresa sportiva, volta a conferire all'organizzazione un preciso orientamento al mercato, occorre seguire tre diverse fasi (Prunesti, 2015):

- fase 1 – identificazione delle opportunità di marketing (marketing analitico): comprende la ricerca e l'analisi di tutte le informazioni<sup>26</sup> che l'impresa sportiva deve effettuare per avere una precisa conoscenza del mercato. Una ricerca completa sulle caratteristiche del mercato dello sport richiede sia dati quantitativi che qualitativi, riferiti alle sue modalità di consumo ed espressione (fig.2.1);



Fig.2.1: Il sistema delle informazioni di marketing delle imprese sportive. Fonte: Prunesti, 2015

<sup>26</sup> Il sistema delle informazioni di marketing può essere definito come *un sistema aperto e organizzato di procedure e metodi creato per generare, analizzare, divulgare, conservare e rivedere in seguito tutte le informazioni di mercato utili al processo di decision making del manager* (Prunesti, 2015).

- fase 2 – determinazione della strategia di marketing (marketing strategico): sulla base delle informazioni raccolte, si elabora la strategia necessaria a coordinare e sviluppare le sette variabili che costituiscono l’offerta dell’impresa sportiva;
- fase 3 – implementazione, valutazione e perfezionamento della strategia di marketing (marketing operativo): la strategia di marketing non è mai cristallizzata, ma deve essere sempre flessibile e aperta alle novità e ai cambiamenti in corso d’opera, al fine di adeguare sempre l’offerta alle esigenze del mercato.

Prunesti (2015) illustra il significato di strategia di marketing per un’impresa sportiva, che consiste nell’ideazione, pianificazione e attuazione di un processo manageriale, in grado di coordinare e sviluppare le sette diverse variabili presenti nel mercato dello sport in un unico mix:

- “product”: il servizio offerto dall’impresa sportiva deve possedere le caratteristiche giuste per soddisfare i bisogni espressi dal mercato;
- “price”: il prezzo del servizio deve riflettere correttamente il valore attribuito a esso dal mercato;
- “place”: l’offerta delle imprese sportive deve essere distribuita nel posto giusto e nel momento esatto in cui il mercato lo richiede;
- “promotion”: comunicare la capacità dell’impresa sportiva di soddisfare le richieste di tutti i soggetti che si rivolgono a essa riveste un ruolo fondamentale;
- “physical evidence”: il servizio sportivo deve essere accompagnato da elementi tangibili che rafforzino negli utenti la sensazione generale di qualità;
- “processes”: le fasi operative devono essere ottimizzate nei tempi, nei costi e nelle abilità del personale, al fine di garantire un servizio efficiente, rapido e di qualità;
- “people”: sono i più immediati fattori di identificazione della qualità del servizio.

La combinazione di queste sette “P” determina le caratteristiche uniche del marketing mix sportivo rispetto al marketing dei prodotti e dei servizi tradizionali. Nello sport si può verificare l’esistenza di tre peculiarità che non si ritrovano negli altri settori di mercato:

- le imprese sportive competono e cooperano simultaneamente;
- lo sport è intangibile e il suo consumo è soggettivo: da una parte, per incrementare l’attrattività, occorre agire sul “confezionamento” dello sport come prodotto da offrire al pubblico; dall’altra, essendo lo sport caratterizzato da un consumo di tipo

collettivo, la soddisfazione del cliente è strettamente dipendente dal contesto sociale in cui avviene il consumo, che deve essere in grado di coinvolgere gli individui;

- il prezzo pagato dal singolo consumatore per praticare o assistere allo sport è molto piccolo, se paragonato ai costi totali necessari per creare le strutture o per organizzare l'evento a cui esso partecipa. Per questa ragione, i ricavi indiretti generati dalle competizioni sportive (introiti da sponsorizzazioni, diritti tv, etc) sono generalmente maggiori rispetto ai ricavi diretti (introiti da biglietteria, etc.).

Oggi il marketing non ha più soltanto l'obiettivo di "vendere", ma quello più complesso di coinvolgere il pubblico, inteso nella sua globalità, costruendo con esso un legame affettivo capace di durare nel tempo. Lo sport, in particolare, possiede per natura una capacità di far leva sulle emozioni che non ha eguali: *I believe that is the emotional aspect of products and their distribution systems that will be the key difference between consumers' ultimate choice and the price that they will pay. By emotional I mean how a brand comes to life for people and forges a deeper lasting connection* (Gobè, 2001).

La figura 2.2 rappresenta la complessità della relazione tra media, sponsor e fan. Questa relazione è essenzialmente simbiotica, poiché i tre elementi si alimentano vicendevolmente per creare le condizioni che attraggono nuovi fan. I media, che danno visibilità e rilievo alle attività dell'impresa sportiva, sono influenzati dai dati, ossia dal riscontro oggettivo delle proprie scelte (presenze, visitatori, follower, etc.) e dalla credibilità che l'organizzazione possiede in termini di rapporti di sponsorizzazione (qualità e quantità). Allo stesso tempo gli sponsor investono in base al mercato potenzialmente più accattivante. Appare evidente che un'organizzazione con un maggior numero di pubblico possa offrire più opportunità per le interazioni tra gli sponsor, il prodotto, i media e gli stessi tifosi (Mullin, Hardy, Sutton, 2014). Quest'affermazione, che sarà approfondita e discussa nel corso della trattazione, consente di smentire la credenza diffusa nelle organizzazioni sportive che intende il marketing come un'unità dell'impresa preposta esclusivamente al reclutamento e alla fidelizzazione dei soggetti sponsor.

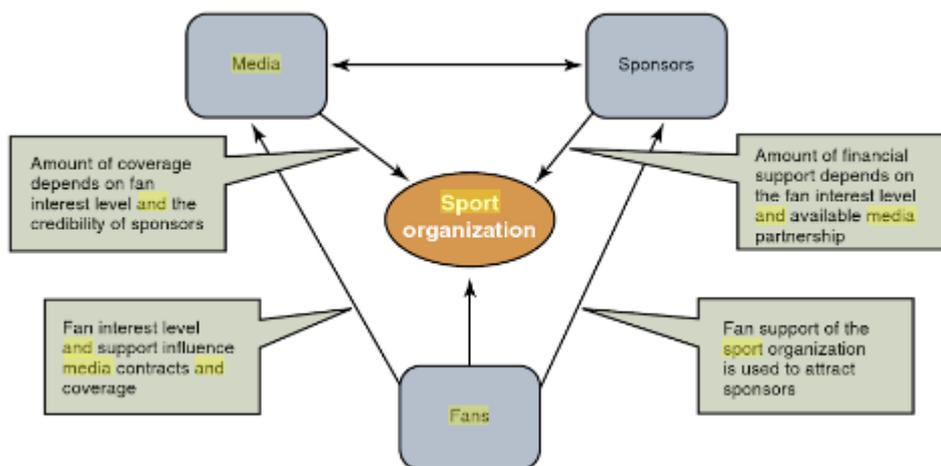


Fig.2.2: Relationship among media, sponsor and fans. Fonte: Mullin *et al.*, 2014

L’obiettivo del marketing è quello di creare una folla, perché *a crowd attracts a crowd*<sup>27</sup>. Per raggiungere tale finalità, i medesimi autori (2014) propongono il cosiddetto sistema “escalator” (fig.2.3). Esso prevede due macrocategorie di consumatori:

- il gruppo dei non consumatori, a sua volta distinto in: soggetti non consapevoli dell’esistenza del prodotto sul mercato, soggetti consapevoli ma non consumatori, soggetti che consumano indirettamente tramite i media e soggetti non consumatori in quanto disinformati, a causa di percezioni errate (costi, aspettative, etc.)
- il gruppo dei consumatori, distinto in: light, medium e heavy users.

Gli sforzi e gli investimenti del marketing non devono limitarsi ad attrarre nuovi clienti e a portarli nell’“ascensore”, facendoli sperimentare il prodotto, ma devono essere rivolti anche a far evolvere i clienti nei livelli successivi, incrementando la loro frequenza di acquisto. In particolare, lo scopo di un’impresa sportiva rivolta al mass market deve essere quella di trasformare i consumatori indiretti in consumatori diretti ad alto indice di sport.

<sup>27</sup> *The crowd is important because it provides credibility to media decision makers and content creators, who the deem the event worthy of coverage and attention* (Mullin, Hardy, Sutton, 2014). Come si è soliti affermare nel mondo del marketing sportivo statunitense, l’obiettivo è quello di mettere “meat in the seats”.

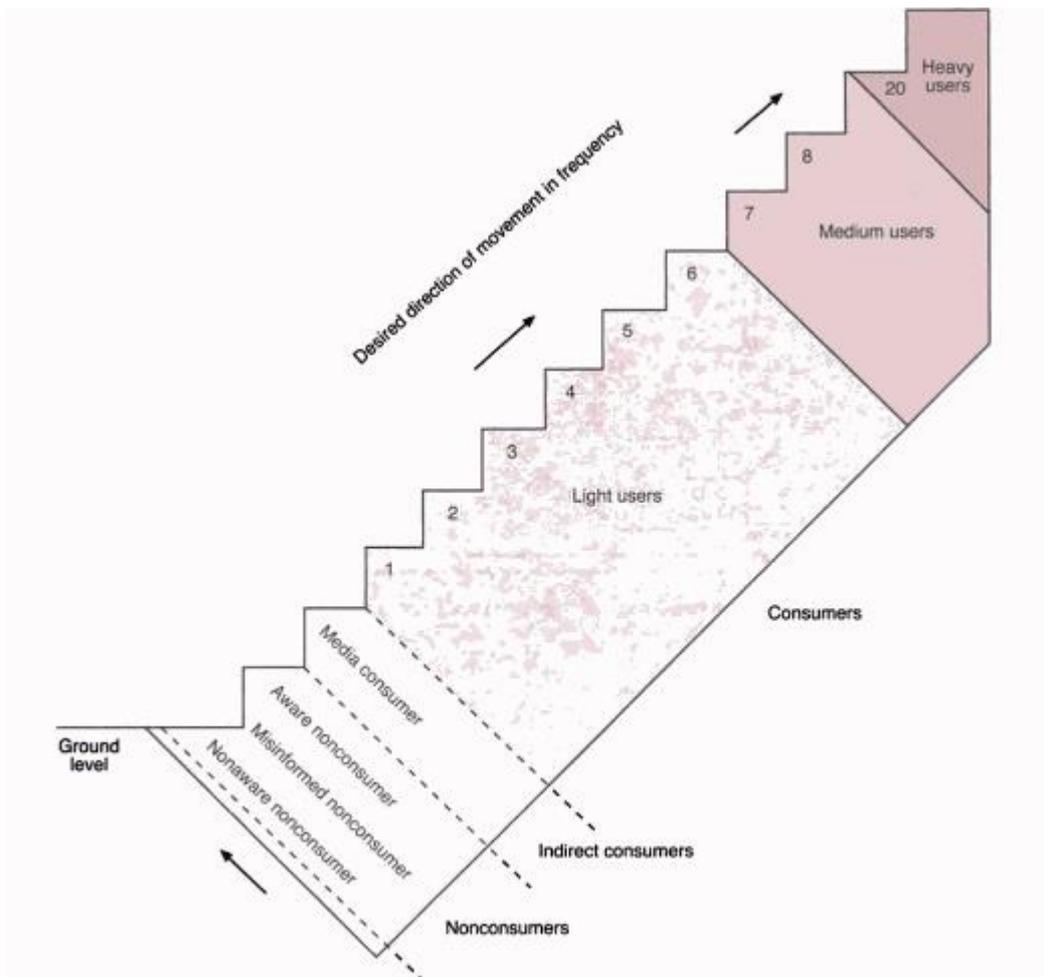


Fig.2.3: The escalator. Fonte: Mullin *et al.*, 2014

Esistono sei diversi “gradini” che guidano il consumatore nel processo di acquisto del prodotto sportivo (Prunesti, 2015) (fig.2.4):

- fase 1 – Individuazione del bisogno: l’individuo percepisce l’esistenza di un bisogno da soddisfare. La consapevolezza di un nuovo bisogno si genera con i cambiamenti avvenuti nel gruppo di riferimento o con l’acquisizione di nuove informazioni ricevute da altre persone o dai mezzi di comunicazione di massa;
- fase 2 – Ricerca delle informazioni: la valutazione dei bisogni spinge i soggetti alla ricerca delle informazioni;
- fase 3 – Scelta delle fonti di informazione: nello sport una fonte di informazione efficace è il passaparola; allo stesso tempo i mezzi di comunicazione rivestono un ruolo importante. Pertanto, è necessario che le imprese sportive lavorino per ottenere la maggiore copertura informativa sul proprio prodotto;
- fase 4 – Valutazione delle alternative: l’individuo che si trova a valutare le alternative disponibili considera vari fattori, quali i benefici che possono essere

ottenuti, l'immagine offerta sul mercato, gli attributi sociali conferiti al prodotto/evento e i costi. In questa fase si stabiliscono dunque i fattori critici di acquisto di un prodotto/evento sportivo rispetto a tutte le alternative di leisure a disposizione dell'individuo. Dalla valutazione di queste possibilità si genera l'intenzione di acquisto;

- fase 5 – Acquisto e fruizione del servizio: l'acquisto di un particolare servizio può essere descritto dalla formula “Atto di acquisto = Intenzione di acquisto – Circostanze impreviste”;
- fase 6 – Valutazione dell'acquisto: una volta acquistato il prodotto sportivo, si possono verificare tre possibili alternative:
  - il consumatore è completamente soddisfatto dell'acquisto ed è probabile che in futuro ripeterà la stessa esperienza;
  - il consumatore non è completamente soddisfatto dell'acquisto scelto e cercherà nuove informazioni per valutare in futuro se ripetere l'esperienza;
  - il consumatore è così insoddisfatto della scelta effettuata che ritiene di non poter soddisfare il suo desiderio di intrattenimento attraverso tale offerta.

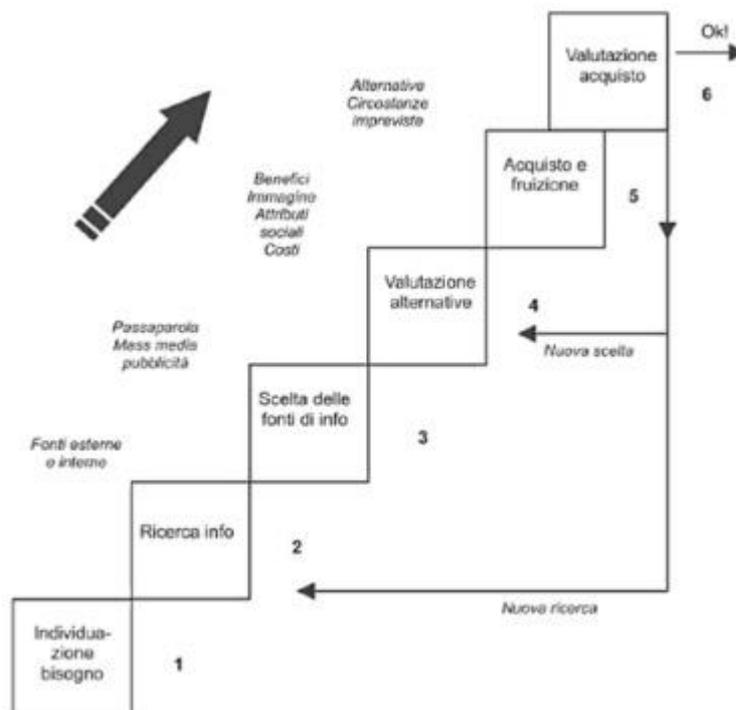


Fig.2.4: Il processo di scelta del consumatore di sport. Fonte: Prunesti, 2015

È evidente che il processo con cui gli individui giungono ad acquistare un particolare servizio sportivo non dipende necessariamente da tutte le fasi di cui sopra, ma è funzione della natura dell'acquisto e dei fattori di valutazione personali. Il customer journey, inteso

come il percorso che porta un consumatore alla decisione finale di acquisto, non ha più un andamento lineare e programmatico come in passato, ma è dinamico e registra una commistione tra l'ambiente online e quello offline. Il consumatore, infatti, diviene sempre più omnicanale: utilizza i canali simultaneamente e adotta diversi modelli di approccio all'acquisto. Ne consegue che il consumatore digitale odierno si aspetti un'esperienza personalizzata in ogni momento del customer journey, realizzabile da parte dell'impresa tramite un'integrazione del canale digitale con quello fisico (fig.2.5).



Fig.2.5: Le fasi del Customer Journey. Fonte: Net Consulting Cube, 2016

### 2.1.3 L'approccio relazionale

L'importanza delle relazioni e del loro impatto sulle organizzazioni ha dato vita a un vero e proprio filone del marketing, definito come "marketing relazionale"<sup>28</sup>. Martini (2000) ne mette in luce gli snodi concettuali, quali:

- la ridefinizione della natura dello scambio tra impresa e consumatori, che si afferma mediante il passaggio dal concetto di transazione a quello di relazione: *interaction rather exchange is the fundamental construct in marketing – exchange is not geared towards customers' value creation, but towards transactions and value facilitation only* (Grönroos);
- la considerazione del "consumatore come co-produttore", come parte attiva nella definizione dell'offerta e non più come ricettore passivo.

<sup>28</sup> Gummeson (1995) definisce il marketing relazionale come *marketing seen as relationships, networks and interaction. Relationship require at least two parties who are in contact with each other (...)* In relationship the parties enter into interaction with each other. The core interaction consist of an exchange of values and supporting join activities.

Porre l'enfasi sulla relazione, anziché sulla transazione, presuppone necessariamente una diversa concezione del marketing, in quanto modifica la natura dei rapporti con il consumatore. La natura relazionale dello scambio implica (Sheth e Parvatiyar, 1995):

- il passaggio dalla competizione alla reciproca cooperazione: l'approccio relazionale ritiene che la creazione di valore sia superiore in presenza di una reciproca cooperazione tra le parti, le quali investono risorse nella relazione per massimizzare l'utilità reciproca;
- il passaggio dall'indipendenza delle scelte alla reciproca interdipendenza: l'approccio relazionale si fonda sull'assunto che l'interdipendenza tra le parti riduca i costi di transazione e generi maggiore qualità nello scambio. Ne consegue che l'impresa sia incentivata a sviluppare rapporti di partnership tra gli attori del proprio ecosistema. A tal proposito, l'impresa deve essere un partner a cui viene riconosciuta fiducia all'interno di un network.

Fiocca, Gambetti e Solerio (2016), ripercorrendo le origini del marketing relazionale, ne riconducono l'origine a quattro principali filoni di studi e di ricerca:

- IMP (International Marketing and Purchasing): le attività di ricerca hanno riguardato le tematiche di marketing e di politica degli acquisti nei contesti internazionali, in ambito business-to-business;
- "service marketing": la dimensione relazionale è insita ed è inscindibilmente collegata al concetto di servizio, che si caratterizza per l'intangibilità dell'offerta. Vargo e Lusch (2004), ampliando il concetto di service marketing, hanno proposto la cosiddetta "Service-Dominant-Logic" in antitesi alla "Good-Dominant-Logic". I due autori, al fine di superare la visione deterministica e meccanicistica del marketing tradizionale, dominato dalla centralità del bene, prestano attenzione al concetto di "servizio", inteso come *l'applicazione di competenze specializzate (conoscenze e abilità) mediante atti, processi e risultati a beneficio di un'altra entità o dell'entità stessa*. Ciò che conta per il consumatore non è il possesso del bene, quanto l'insieme di benefici di carattere simbolico e funzionale a cui questo consente di accedere. Questa prospettiva rileva dunque il carattere esperienziale del valore: è il consumatore che arricchisce di significati i beni che utilizza, dando vita ad esperienze uniche. Ne consegue che egli non è un target passivo su cui le imprese possono operare, ma piuttosto diviene una "risorsa operante", impegnata

a co-creare valore attraverso un fitto tessuto di relazioni con la stessa impresa e con altri attori economici e sociali (Qualizza, 2016);

- “one-to-one” marketing: la logica one-to-one prevede lo sviluppo di una relazione intensa e continuativa tra impresa e singolo cliente, al fine di ottenere una personalizzazione dell’offerta anche nei confronti del consumatore finale e non solo del cliente business. Per raggiungere tale obiettivo, occorre profilare le esigenze del consumatore nel tempo, per consentire all’impresa di adeguarsi in modo proattivo all’evolversi delle stesse. Le nuove tecnologie dell’informazione e della comunicazione, abbattendo i costi di transazione, non solo rendono possibile l’attuazione di politiche di comunicazione interattive, ma ampliano le possibilità di adattamento dell’offerta alle esigenze individuali dei clienti. Pertanto, è necessario in primis comprendere che il primo elemento da personalizzare è la relazione con il cliente e che solo successivamente si può ipotizzare che questa generi e si concretizzi in un’offerta effettivamente personalizzata. Tuttavia, le nuove tecnologie da sole non possono rendere le logiche di un’impresa effettivamente relazionali, se non c’è un impegno reale del management ad abbandonare il paradigma di massa;
- “CRM” (Customer Relationship Management): se è indubbio che l’utilizzo di tecniche di CRM consenta alle imprese di ottenere una maggiore conoscenza delle esigenze dei clienti e più elevati livelli di soddisfazione, occorre riflettere su quanto l’utilizzo di queste tecniche influenzi la cultura e l’attenzione alle relazioni delle imprese e, di conseguenza, la definizione e l’attuazione di politiche di marketing e di comunicazione orientate in senso relazionale. Il passaggio dalle dichiarazioni di intenti alla loro applicazione effettiva è complessa, in quanto coinvolge le culture individuali e organizzative e si concretizza solo se l’impresa riconosce concretamente la centralità del cliente. Secondo Ferraresi e Schmitt (2006), essendo prevalentemente concentrato sulle tecniche di acquisizione dei dati e sui tentativi di adeguare l’offerta a quanto emerge dai dati disponibili, il CRM non può occuparsi dei processi e delle modalità di comunicazione che dovrebbero sostenere un’effettiva gestione delle relazioni con i consumatori. I due autori propongono, pertanto, l’utilizzo di un nuovo approccio: ciò che dovrebbero essere oggetto di attenzione sono *i processi invece che gli scopi, le relazioni invece che le*

*gerarchie, le percezioni invece che i dati, i sentimenti invece che il freddo razionismo, le capacità innovative invece che le regolamentazioni ordinate e sistematiche.*

Gli autori dell'opera *Marketing per il governo d'impresa* (2006) rilevano che gli elementi qualificanti il marketing delle relazioni nell'economia della conoscenza riguardano i temi dell'asimmetria informativa e cognitiva, dei linguaggi e della fiducia. Il mondo del consumo e quello dell'offerta dispongono di conoscenze diverse che necessitano di essere condivise. Per risolvere il problema dell'asimmetria cognitiva occorre dotarsi di un linguaggio condiviso, basato sulla fiducia, capace di ridurre l'incertezza delle parti e favorirne la cooperazione. A tal proposito, Martini (2000) sostiene che la capacità di conquistare e mantenere nel tempo vantaggi competitivi difendibili nei mercati più evoluti è legata sempre di più ai meccanismi attraverso i quali le imprese sono in grado di generare valore nei processi di scambio con i propri clienti. Egli spiega che la generazione di valore sia da imputare non solo all'oggetto materiale dello scambio, ma soprattutto alla considerazione sistematica degli elementi che intervengono nella relazione tra produttore e consumatore (elementi immateriali dello scambio). In questo modo egli ritiene che le organizzazioni possano massimizzare le differenze relative rispetto alle imprese concorrenti e distinguersi in contesti competitivi caratterizzati dall'uniformazione delle tecnologie di prodotto e di processo.

Mentre il marketing plasma l'identità di un'organizzazione e definisce i caratteri di differenziazione dell'offerta, al fine di guidarne la globalità delle attività per veicolare una proposta di valore unica e distintiva all'ambiente di riferimento, la comunicazione si occupa, nello specifico, dell'espressione della propria identità al proprio pubblico, creando e diffondendo messaggi coerenti e desiderabili, al fine di influenzarne la motivazione, la percezione, la valutazione e il comportamento<sup>29</sup>. La comunicazione non solo diffonde il valore delle proprie attività esplicitandone il valore effettivo, ma lo crea, incrementando il patrimonio intangibile dell'impresa. Questo può essere possibile se si considera l'azione complessiva della comunicazione, che non è riconducibile a una serie di strumenti e non è neppure confinabile a una funzione aziendale. Lo sport, in quanto immaterialità, per esprimere il suo potenziale di attrazione, deve essere soggetto e oggetto di comunicazione.

---

<sup>29</sup> Cfr. <http://www.theideapress.com/marketing-communications-vs-branding-communications/>

## 2.2 La comunicazione

La comunicazione è l'elemento fondamentale di compattezza e di unicità dell'impresa: *l'impresa è il sistema e la comunicazione è il legante che consente comportamenti coordinati dei suoi elementi verso il raggiungimento di fini comuni* (Amigoni, 1991). La comunicazione comprende snodi concettuali imprescindibili per l'analisi del fenomeno sportivo, quali le relazioni, il valore, l'esperienza e il brand.

### 2.2.1 La comunicazione diffonde e crea valore

Comunicazione significa mettere in comune<sup>30</sup>. In questo senso il concetto di comunicazione assume una valenza bidirezionale e interattiva, che presuppone la consapevolezza tra due o più parti di un rapporto di influenza reciproca. Amigoni (1991) afferma che la comunicazione si caratterizza per essere un elemento di compattezza e di unicità dell'impresa con l'obiettivo di diffondere e generare valore, tramite un adeguamento delle proprie capacità di soddisfare la domanda. Se per un'impresa creare valore significa accrescere la dimensione del capitale economico, tale creazione di valore diviene un obiettivo:

- razionale, in quanto l'incremento di valore colloca chi lo ha compiuto in una posizione migliore rispetto a quella originaria;
- stimolante, perché l'organizzazione viene coinvolta su un obiettivo chiaro e condiviso;
- misurabile, in quanto si possono misurare le differenze di valore tra la condizione presente e quella passata, in riferimento ai relativi costi effettuati.

Il termine valore, in ambito economico, può essere utilizzato per distinguere il valore dei beni: da una parte il valore d'uso, che è l'utilità intrinseca di un bene economico, dall'altra quello di scambio, che è l'attitudine di un bene ad essere scambiato con un altro e quindi il suo prezzo. Il valore di un bene, infatti, non può essere definito solo in modo oggettivo, ma occorre rilevare il giudizio di chi lo valuta. Ci si sposta quindi dal valore oggettivo al valore percepito, quindi soggettivo, in grado di soddisfare un singolo bisogno. Appare evidente

---

<sup>30</sup> Comunicare deriva dal latino "communicare", un verbo collegato alla parola "communis", vale a dire comune.

*Communicare* indicava l'azione di mettere in comune, rendere comune. La parola non è giunta all'italiano direttamente dal latino popolare, ma furono gli intellettuali, durante il Medioevo, ad acquisirla dal latino per arricchire la lingua.

come il valore intrinseco, che corrisponde alle qualità tecniche del prodotto, possa essere diverso da quello percepito, che dipende dal modo in cui queste qualità tecniche vengono comunicate al mercato ossia da come il mercato percepisce queste qualità. In questo modo, spiegano Fiocca, Gambetti e Solerio (2016), la comunicazione diviene un fattore del valore, tale da avvicinare i valori espressi dall'impresa a quelli percepiti dalla domanda, sia all'interno dell'azienda che all'esterno. La corretta attuazione del processo di trasformazione da valore intrinseco a percepito ha la facoltà di determinare un circolo virtuoso basato su un continuo rinforzo del binomio creazione-diffusione del valore. Per alcune forme della comunicazione, come quella di marketing, la capacità di creare valore è facilmente riscontrabile<sup>31</sup>. Tuttavia, il medesimo ragionamento si può estendere alla comunicazione interna, in quanto plasmatrice e saldatrice dell'identità e della cultura dei membri. Anche la comunicazione istituzionale partecipa alla creazione del valore: è evidente che un'impresa ben inserita nel contesto sociale riesca, a parità di altre condizioni, ad adempiere al proprio ruolo con maggiore efficacia ed efficienza. Da ultimo, assume un ruolo decisivo anche la comunicazione nei confronti dei portatori di risorse, fondamentale per la sopravvivenza dell'impresa in quanto fonte di approvvigionamento delle risorse, che deve fornire una corretta informativa sui contenuti e sui risultati della propria attività.

Sono così quattro le categorie di soggetti interessati: i clienti, i dipendenti, i partner di marketing e i membri della comunità finanziaria dell'impresa. Il risultato finale viene a configurarsi come un asset specifico dell'impresa, chiamato "network di market", costituito dall'impresa e dai suoi stakeholder (Kotler *et al.*, 2014).

La comunicazione non può essere semplicemente considerata come un set di strumenti e tecniche né come sinonimo di informazione, quanto piuttosto come un driver che favorisce la produzione di relazioni e il rafforzamento dell'identità aziendale. L'attività di comunicazione non può essere considerata quindi solo uno strumento per raggiungere obiettivi di vendita ma deve essere interpretata come un veicolo per rendere visibile e condivisibile ciò che l'impresa è e ciò che sa fare, in modo da essere apprezzata in un sistema economico ad alta competitività; non è dunque sufficiente saper fare prodotti e/o servizi ma anche farlo sapere, rendendo visibili le proprie competenze distintive, le proprie

---

<sup>31</sup> Si consideri la valutazione del differenziale dei volumi di vendita, della quota di mercato, della notorietà, etc.

capacità, i propri valori (Corvi, 1994). La comunicazione, favorendo la visibilità dell'impresa e la trasparenza dei suoi processi, diviene un asset intangibile, capace di accrescere la credibilità, il valore e il consenso riconosciuto all'impresa.

### **2.2.2 Le relazioni come fondamento del valore**

Se comunicare significa creare valore, le relazioni rappresentano l'elemento di base della creazione del valore d'impresa. La cura delle relazioni, infatti, dà all'impresa un vantaggio aggiuntivo non solo con i clienti, ma con tutti gli attori con cui l'impresa si deve raccordare. In un contesto competitivo così turbolento, il consolidamento delle relazioni diviene un presupposto fondamentale per mantenere certe posizioni, apprendere meglio e più velocemente e operare con un grado di rischiosità minore. Emblematico è il passaggio da un approccio transazionale, impersonale, in cui si dà rilievo al singolo scambio con un'ottica di breve e una logica prevalentemente competitiva, ad un approccio relazionale, più personalizzato, con un'ottica di medio lungo termine e una logica cooperativa.

Gli strumenti di comunicazione, autonomamente, sono diventati molto più relazionali di quanto non lo fossero in passato. Tutte le trasformazioni in atto nel mondo della comunicazione hanno lo scopo di permettere un'interazione costruttiva e facilitata tra soggetti.

Per poter dialogare con il nuovo consumatore, occorre studiarne le caratteristiche principali (Fiocca, Gambetti, Solerio, 2016)<sup>32</sup>:

- frenesia: il nuovo consumatore rincorre nuovi stimoli, nuove occasioni e nuove esperienze. Tuttavia, è un soggetto irrequieto, difficile da attrarre, se non con contenuti utili, interessanti e sticky, capaci di favorire la sedimentazione cognitiva ed emotiva dei messaggi. Occorre dialogarvi in modi nuovi e meno commerciali, attraverso l'utilizzo di forme relazionali meditate, ma più rapide ed intensamente coinvolgenti;
- competenza: è chiaramente più informato ed esperto. La tradizionale dialettica tra domanda e offerta, basata sul consumatore che ha una debole capacità di specificare le proprie aspettative, viene messa in discussione nelle situazioni di scambio in cui l'acquirente sia in grado di svolgere un ruolo attivo anche nella fase

---

<sup>32</sup> Si approfondisce il discorso sul nuovo consumatore già introdotto nel primo capitolo.

della formazione delle aspettative, che precede l'acquisto, e in quella dell'espressione del giudizio, che invece lo segue (Martini, 2000). Si tratta di una forma di partecipazione su base volontaria, in cui l'individuo accresce il legame con il brand attivando comportamenti co-produttivi. Tali comportamenti, seppur assumano forme diverse (online e offline), hanno in comune la messa in gioco da parte dell'individuo delle sue competenze e delle sue capacità creative. A tal proposito, è necessario che le imprese, al fine di assecondare tale pratica, forniscano agli individui contesti e strumenti che sappiano agevolare il loro coinvolgimento e la loro attivazione;

- atteggiamento esigente ma disincantato: il nuovo consumatore esige in maniera crescente di ricevere attenzioni alle sue pretese, manifestando senza filtri pensieri ed emozioni, siano essi positivi o negativi. Il nuovo consumatore ha, infatti, maturato nel tempo atteggiamenti decisamente coraggiosi nei confronti di aziende ed istituzioni, che lo spingono con forza a richiedere di essere ascoltato;
- aggregazione: il nuovo consumatore tende in maniera crescente ad aggregarsi in gruppi con i quali condividere emozioni e pensieri ed attivare veri e propri processi di acquisto congiunti. A questo fenomeno "neo-tribale", le imprese rispondono attivando strategie volte ad alimentare l'affinità di un brand ad uno o più gruppi di persone, consapevoli che il sistema di consumo sia da intendersi quale dimensione secondaria al servizio del legame sociale;
- selettività: egli si muove sempre con maggior disinvoltura all'interno dell'offerta e tende a modificare più frequentemente il suo paniere di scelta<sup>33</sup>;
- integrazione: il nuovo consumatore tende ad adottare in maniera crescente approcci integrati, vivendo l'interazione con la marca in ottica multisistema e multicanale, muovendosi a 360 gradi in una dimensione in cui vi è soluzione di continuità tra spazio fisico e spazio virtuale, intraprendendo un percorso relazionale con la marca che si articola in diversi punti di contatto, tutti essenziali.

Appare evidente che il nuovo consumatore è un soggetto controverso da affrontare, aperto a un vasto portafoglio di alternative, difficilmente controllabile nelle manifestazioni

---

<sup>33</sup> A tal riguardo, una ricerca condotta da Havas Media (2013) rileva che solo 1 brand su 5 è percepito come significativo per gli individui e solo il 20% dei brand dimostra di avere un impatto positivo sulla vita delle persone. Allo stesso tempo 4 brand su 5 non si dimostrano in grado di costruire un legame solido con gli individui, mancando di capacità di significazione a livello cognitivo ed emozionale.

di pensieri e desideroso, tuttavia, di costruire con le marche conversazioni stimolanti e reciprocamente profittevoli. È necessario che le imprese colgano le controversie del consumatore, per attivare con lui approcci collaborativi, al fine di renderlo felice e soddisfatto.

### **2.2.3 L'interazione tra marca e consumatore**

La propensione del consumatore ad essere parte del mondo della marca è denominata "engagement"<sup>34</sup>. Se il consumatore chiede costantemente di essere stimolato e coinvolto, le imprese devono porre l'individuo al centro dei processi di marketing, al fine di attivare una logica relazionale con il consumatore che si concretizza in una strategia multi touch-point in grado di stimolarne il coinvolgimento e l'attivazione personale. Ne consegue che nelle occasioni di contatto offerte dalla marca il consumatore diventi un agente narrativo dell'esperienza stessa, integrando le proprie risorse con la proposta di valore offerta dal mercato, sulla spinta dominante di sensazioni e di emozioni.

Sono diverse le ragioni per cui la marca diviene la dimensione primaria dell'apprezzamento della qualità di un prodotto:

- è fonte di consapevolezza e di fiducia del consumatore, ossia strumento di tutela della performance di prodotto;
- garantisce la credibilità e la qualità valoriale come contenitore di elementi simbolici;
- consente distintività e riconoscibilità in mercati affollati.

In un mondo iper-affollato dalle marche, come quello attuale, l'importanza della marca è misurata dalla capacità di mantenere la sua promessa, ossia di farsi portavoce delle aspettative che risiedono nella mente di ciascun consumatore in relazione al prodotto o servizio di un'impresa. In questo modo essa diviene rilevante, tale da avere un impatto reale sulla vita quotidiana delle persone rendendola più interessante e significativa. I brand con estrema valenza positiva sono ritenuti "meaningful" in quanto capaci di arricchire gli individui nel profondo (Carpenter *et al.*, 1994) e di instaurare un legame forte con i proprio

---

<sup>34</sup> Si possono riconoscere almeno quattro differenti accezioni del verbo "to engage": 1) coinvolgere, attirare l'attenzione, 2) impegnarsi in qualcosa, 3) fidanzarsi con qualcuno, 4) ingaggiare, nel senso di assumere qualcuno.

utenti <sup>35</sup>. Ne consegue che il brand assuma un ruolo fondamentale, di natura personale e relazionale. La relazione si basa su uno scambio bidirezionale, attraverso una reciproca attribuzione/appropriazione di significati: *i brand sono creati e sviluppati all' interno di un processo sociale che si instaura tra coloro che sono interessati al loro significato, alle loro manifestazioni, e agli altri partecipanti del processo* (Mühlbacher e Hemetsberger, 2008). I consumatori possono essere così considerati veri e propri produttori di significato, in grado di agire in forma radicale nei confronti del brand, adottandone, alterandone, o addirittura negandone il significato (Kates, 2004).

Mentre l'approccio neoclassico considera l'individuo come un soggetto razionale, che si relaziona ai brand al fine di massimizzare la sua utilità, la realtà dimostra che tale interazione assume una connotazione affettiva e personale, in cui il soggetto diviene più interessato agli elementi caratterizzanti la stessa che a sé (Aggarwal, 2004). In letteratura, la ricercatrice Fournier (1998) individua sei elementi che consentono una relazione forte e duratura:

- “love” e “passion”: i consumatori avvertono un sentimento di attaccamento nei confronti del brand;
- “self-connection”: i consumatori interagiscono con il brand in maniera emozionalmente rilevante;
- “commitment”: i consumatori dimostrano impegno e fiducia verso il brand;
- “intimacy”: i consumatori sono così intimamente legati al brand, che la conoscenza di esso è altamente personalizzata;
- “brand partner quality”: i consumatori ritengono che il brand sia un partner fedele, che abbia a cuore la relazione e agisca nel loro interesse.

Il presupposto è uno sguardo più aperto nei confronti del brand, inteso come “costrutto sociale”, generato dall'interazione tra una pluralità di stakeholder e di attori e incorporato nella vita quotidiana dei consumatori (Muñiz, O'Guinn, 2001). Alla luce di questo processo di “consumer brand engagement”, Gambetti, Graffigna e Biraghi (2012) distinguono tre fasi nella relazione tra consumatore e brand:

---

<sup>35</sup> A tal proposito, una ricerca condotta da Havas Media nel 2013 afferma che in Italia il 98% dei consumatori (84% nel mondo) tende a condividere emozioni e conoscenze su brand che reputa importanti; inoltre il 73% (76% nel mondo) è disposto a pagare di più per un brand ad elevata reputazione.

- “brand appearance”: il brand rivela il suo aspetto, ma mantiene le distanze dal consumatore. Questa dimensione, tipica del passato in cui ci si serviva di un uso massiccio delle forme tradizionali di advertising, caratterizzata da un approccio unidirezionale alla comunicazione, mira a “colpire” un target passivo, da condizionare in base agli obiettivi aziendali;
- “brand body”: il brand “esce allo scoperto” e prova a coinvolgere i consumatori a livello emozionale e sensoriale. L’engagement è indotto dall’aspetto estetico del brand e la relazione con il consumatore si basa su elementi contestuali e contingenti e azioni tattiche di intrattenimento;
- “brand soul”: il brand si inserisce con naturalezza nella vita dei consumatori, sviluppando una relazione profonda e duratura, basata sulla condivisione di valori, sul dialogo e su un alto livello di fiducia. I consumatori stabiliscono una relazione durevole con il brand e lo mettono pienamente “in azione”, dandogli forma e creando contenuti da condividere con i propri pari.

Per riuscire a costruire una relazione a medio-lungo termine con il proprio “pubblico”, le imprese devono considerare l’interlocutore non solo come portatore di risorse economiche ma come individuo, attivando reali politiche di ascolto.

Occorre acquisire informazioni ogni volta che un cliente entra in contatto con uno dei propri punti di contatto, personali o virtuali. Grazie alle attività di *datamining*, i dati raccolti e organizzati possono essere utilizzati per ricavare informazioni sui bisogni e sulle reazioni dei singoli clienti alle attività di marketing dell’impresa (Kotler *et al.*, 2014) (fig.2.6).



Fig.2.6: Le architetture reticolari (relazione consumatore-impresa). Fonte: Gambetti *et al.* (2016)

Gli autori del testo *Brand Experience* ritengono che sia necessario superare la logica monodirezionale “marca-individuo”, per adottarne una nuova “individuo-marca-individuo” che, presupponendo l’apertura di entrambi i soggetti a nuove forme di significazione, permetta alla marca di aprirsi a un costante scambio di valore con il mercato. Ne consegue

che il brand manager assuma un compito di coordinamento degli spazi relazionali tra marca e individuo, al fine di favorire le migliori condizioni possibili per un'interazione soddisfacente.

Nello sport, non è difficile immaginare l'applicazione dei concetti sopra espressi. La relazione tra il pubblico e l'organizzazione è bidirezionale, infatti, *fans need club as an integral part of their lives, and sport entities need their fans in order to survive – both in financial terms and as organisations* (Bühler, Nufer, 2010).

È necessario che le imprese sviluppino degli strumenti strategici idonei, atti a garantire l'impatto più rilevante sulla marca e la soddisfazione maggiore del cliente, nell'intento di fornire contenuti e spazi di significazione per interagire con i consumatori. Essi possono essere identificati nelle esperienze, che offrono occasioni di contatto e di dialogo considerevoli.

#### 2.2.4 L'esperienza di marca

Negli ultimi decenni, negli ambienti di marketing, si è assistito a un interesse crescente per gli aspetti esperienziali dell'acquisto e del consumo, che ha determinato la formazione di due filoni di pensiero (fig.2.7):

- il marketing esperienziale: l'esperienza è intesa come una forma di vissuto personale, come una risposta a più dimensioni dell'individuo a beni e servizi (Holbrook e Hirschman, 1982; Schmitt, 1999);
- il marketing dell'esperienza: l'esperienza costituisce una nuova forma di offerta economica distinta dai beni e dai servizi (Pine e Gilmore, 2000).

Filone	Prospettiva	Autori principali	Questione centrale	Concetto chiave
M. esperienziale	Behaviorista	Hirschman e Holbrook; Schmitt, Filser; Hetzel; Lasalle e Britton; Smith e Wheeler; Shaw e Ivens	L'esperienza è un episodio soggettivo. I prodotti e i servizi vanno esperienzializzati	L'esperienza ha una portata personale ed emozionale, frutto dell'interazione con gli stimoli di prodotti e servizi consumati. L'esperienza è una dimensione centrale nella vita degli individui che induce nell'uomo una trasformazione.
M. dell'esperienza	Manageriale	Toffler; Pine e Gilmore; O'sullivan e Spangler	L'esperienza è una categoria di offerta	L'esperienza produce emozioni e anche la trasformazione dell'individuo. Una buona esperienza deve essere indimenticabile, straordinaria e ottimale. L'esperienza mette in gioco tutti i sensi.

Fig.2.7: Le prospettive di studio dell'experience. Elaborazione propria da Gambetti *et al.* (2016)

Mentre la prospettiva del marketing esperienziale rivendica la centralità dell'esperienza nella vita degli individui (Fabris, 2003), sostenendo la necessità di "esperienzializzare" l'offerta dell'impresa, la prospettiva manageriale concepisce l'esperienza come un'entità autonoma, che nasce dalla relazione tra un soggetto e uno spazio di riferimento.

Se si intende la "brand experience" come il vissuto del consumatore in relazione ad una marca (Zarantonello, 2008), essa diviene un'esperienza di consumo che ha origine dall'interazione tra individuo e marca. In letteratura sono due i filoni di indagine a riguardo, focalizzati rispettivamente su:

- la prospettiva del consumatore: Ha e Perks (2005) ritengono che l'esperienza vissuta in relazione a un brand sia più intensa di quella raggiunta con i prodotti, perché favorisce il raggiungimento di una dimensione più profonda. Ne consegue che una brand experience positiva favorisca una percezione di familiarità con il brand e un senso di soddisfazione che agevola l'intenzione di acquisto futuro;
- la prospettiva dell'impresa: si riferisce alla progettazione, alla creazione e alla gestione di un'esperienza di marca da far vivere al cliente. A tal riguardo, occorre ricordare gli apporti forniti da Schmitt (1999), che ritiene il brand uno strumento capace di veicolare ai consumatori esperienze desiderabili e quelli offerti dalla coppia Smith e Wheeler (2002), che tracciano la possibilità di generare una "branded customer experience" attraverso due strade: l'esperienzializzazione del brand e/o la brandizzazione dell'esperienza. Identico resta il concetto di BCE (branded customer experience), espresso dagli autori come *la creazione di un'esperienza unica, realizzata attraverso ciascuna esperienza che il consumatore ha con persone, processi e prodotti che permettono di differenziare il brand.*

Brakus, Schmitt e Zarantonello (2009) sviluppano una scala di misurazione dell'esperienza di marca, la "Brand Experience Scale"<sup>36</sup>, considerando le seguenti dimensioni:

- "sense": afferisce all'impatto della marca sui cinque sensi;
- "feel": concerne gli stati affettivi generabili dalla marca;

---

<sup>36</sup> Uno studio condotto dalla rivista *Harvard Business Review* (2013) su un campione di aziende di medie e grandi dimensioni di caratura internazionale considera l'esperienza come la più grande sfida che le imprese dovranno affrontare nei prossimi dieci anni (2013-2023). *The Play Report* (2013) rivela che alcuni manager sostengono che la fornitura di esperienze attraverso i brand sia divenuta una vera e propria necessità per le aziende, in quanto strategia ottimale per costruire e/o mantenere la relazione col cliente, specie se trascendenti le dimensioni online/offline.

- “think”: riguarda la capacità della marca di generare un atteggiamento creativo nel consumatore;
- “act”: si riferisce alla sfera comportamentale dell’individuo.

A tal proposito occorre evidenziare il fenomeno delle cosiddette “prestazioni volontarie del consumatore”, in particolare di quelle dove il consumatore si spende a favore di un brand<sup>37</sup>. Tali comportamenti, essendo del tutto spontanei e volontari, offrono notevoli benefici alle imprese, non solo perché contribuiscono al miglioramento della qualità del servizio, ma anche perché arricchiscono l’esperienza d’uso del prodotto e dilatano il raggio d’azione della comunicazione, sfruttando il canale non convenzionale del passaparola (Qualizza, 2016).

Gambetti, Biraghi e Graffigna (2013) affermano che questa ambizione di protagonismo si manifesta nell’inseguimento di esperienze ludiche ed emozionanti con le marche, nella volontà di partecipare alla creazione di contenuti e di condividerne i valori e le storie. Per rispondere a queste esigenze, è necessario che le marche sviluppino un approccio relazionale con il consumatore, in un ambiente interattivo, immediato e diretto. Occorre superare il modello comunicativo unidirezionale, pianificato, e controllato dall’impresa, per permettere una reale parità dialogica e un processo di scambio spontaneo e conversazionale. Ne discende l’esigenza di creare occasioni di contatto che offrano contenuti sufficientemente rilevanti da suscitare l’interesse verso l’incontro e il dialogo e strutturalmente flessibili da consentirne il dialogo tra pari.

Una delle manifestazioni più significative della capacità della marca di assegnare una dimensione collettiva e condivisa all’esperienza di consumo è la formazione delle brand community, ossia di aggregazioni sociali di individui che si scambiano informazioni, condividono esperienze e interagiscono con un livello elevato di coinvolgimento emotivo (Addis, 2007). Esse sono basate su uno scambio di contenuti ludici, informativi o commerciali, in un ambiente plasmato da un’identità collettiva e da uno spiccato senso di appartenenza, attraverso la presenza di rituali e tradizioni e da un senso di responsabilità morale verso gli altri membri della community (Madupu, Krishnan, 2008). Ne consegue che

---

<sup>37</sup> Una ricerca condotta nel 2013 dall’Harvard Business Review, avente come target i millennials, rivela che l’80% degli individui si dichiara essere alla ricerca di un brand capace di intrattenerli; il 65% ammette di aver cambiato idea a proposito di un brand dopo aver vissuto un’esperienza fornita dallo stesso e il 67% percepisce un senso di responsabilità nei confronti del brand esperienzializzato, tale per cui tende a fornire un feedback circa il vissuto dell’esperienza.

le brand community presentino un elevato potenziale di engagement, grazie all'attivazione di legami sociali tra i partecipanti che favoriscono comportamenti in grado di recare vantaggio alla marca.

Per quanto riguarda l'ambito sportivo assume una dimensione rilevante la cosiddetta "fan identification", definita come l'atto di dedizione e il coinvolgimento emozionale che le persone operano verso un'organizzazione sportiva, nonché come i relativi benefici che derivano da un senso di appartenenza all'organizzazione e dalla conseguente interiorizzazione dei suoi successi e fallimenti (Sutton et al., 1997). Prevede vari livelli: dal soggetto che non si sente parte del club ma è interessato alla soddisfazione di un bisogno di intrattenimento, a un livello superiore in cui si realizza un'identità sociale comune che esprime l'affiliazione del fan a una realtà sportiva specifica (Zagnoli, Radicchi, 2011). I tifosi costituiscono un vero e proprio patrimonio per le imprese sportive: *supporters do not make money from their clubs, they invest in them. They are not employed by their clubs, but support the employment of others. They do not on the whole change, they remain. Supporters do not view sport club as sources of profit, or as markets; rather they are the umbilical link between a club and its local communities. They have brand loyalty that often outstrips brand quality* (SD Europe, 2012)<sup>38</sup>. A tal proposito, Heere e James (2007) sostengono che i tifosi non sono meramente consumatori che desiderano un servizio, ma sono membri dell'organizzazione. Tale convinzione è supportata dagli studi che esaminano il cosiddetto "vantaggio di giocare in casa" (Pollard, Pollard, 2005) e dall'impatto dei tifosi sulla voce dei ricavi. Se una squadra ha una fan base più ampia, è probabile che l'organizzazione risulti più attrattiva verso gli sponsor, generando indici di ascolto televisivi superiori per i match, che, a loro volta, aumenteranno i ricavi della voce diritti televisivi. Una più ampia fan base inoltre aumenterà i ricavi dalle vendite del proprio merchandising ufficiale (Heere, James, 2007).

L'impianto sportivo, paragonabile per certi aspetti al punto vendita di un'azienda retail, rappresenta un elemento di estrema importanza nella costruzione della brand experience, in quanto capace di veicolare i valori della marca e far vivere al consumatore un'esperienza memorabile, legata al brand. Esso dovrebbe configurarsi come un vero e proprio media, un

---

<sup>38</sup> Supporters Direct è l'organizzazione di riferimento in Europa per quanto riguarda la promozione della partecipazione e del coinvolgimento attivo dei tifosi e della comunità nella vita, nella gestione e nella proprietà dei club calcistici.

luogo di contatto, di aggregazione e di comunicazione, servendosi anche della diffusione delle nuove tecnologie. Occorre creare luoghi che non solo attirino i clienti, ma li trattengano in spazi ideali per l'espressione della propria identità. L'arena sportiva, per assumere le caratteristiche di un luogo esperienziale, deve trasformarsi in un luogo capace di generare ricordi tramite l'utilizzo ragionato e consapevole delle leve dell'intrattenimento, dell'educazione, dell'evasione e dell'estetica (Pine e Gilmore, 2000). L'arena è, nello sport, il touch-point principale tra impresa e pubblico, in grado di stimolare la dimensione relazionale. L'impianto sportivo non è tuttavia solo un luogo per incantare il visitatore, ma diviene il suo supporto in termini informativi e di soddisfacimento di bisogni funzionali e soprattutto simbolici. Un luogo che permette al cliente di co-creare valore con l'impresa ed esprimere la propria personalità, personalizzando la propria esperienza d'acquisto e di consumo.

L'impianto sportivo, essendo l'evidenza fisica più tangibile e visibile con la quale i consumatori entrano in contatto, deve essere curato in ogni minimo aspetto, dal momento che diviene esso stesso fonte di creazione o di distruzione di valore per l'impresa sportiva. La figura 9 mostra il modo in cui un impianto sportivo può creare valore all'offerta dell'impresa sportiva, determinando una maggiore soddisfazione dei propri clienti<sup>39</sup>. Nel tentativo di attirare pubblico, gli impianti dovrebbero mutare la loro identità e adottare le innovazioni più recenti in termini di intrattenimento e tecnologia. A tal proposito, è da menzionare la tecnologia "beacon"<sup>40</sup>, sempre più utilizzata per permettere al pubblico una "game experience" più stimolante. Attraverso una connessione internet e un'apposita applicazione mobile, il consumatore può infatti ricevere direttamente sul proprio smartphone contenuti personalizzati inviati da parte dell'ente in cui si trova. I beacon, essendo capaci contemporaneamente di generare business intelligence, di servire i clienti e di permettere nuove opportunità di ricavo nella forma di acquisti di impulso e di integrazioni di sponsor, possono essere utilizzati nello sport per consegnare allo spettatore, sul proprio dispositivo mobile, informazioni contestuali, in tempo reale e altamente customizzate (fig.2.8).

---

<sup>39</sup> Cherubini (2015) definisce la soddisfazione dei clienti come la percezione del consumatore di aver speso bene il proprio denaro e tempo, avendo ottenuto il massimo possibile rispetto alle risorse disponibili e, in generale, rispetto alla realtà ambientale in cui vive.

<sup>40</sup> Sono due gli elementi fondamentali della tecnologia beacon: un trasmettitore (es. smartphone) e un ricevitore (es. un'app per dispositivi mobili).

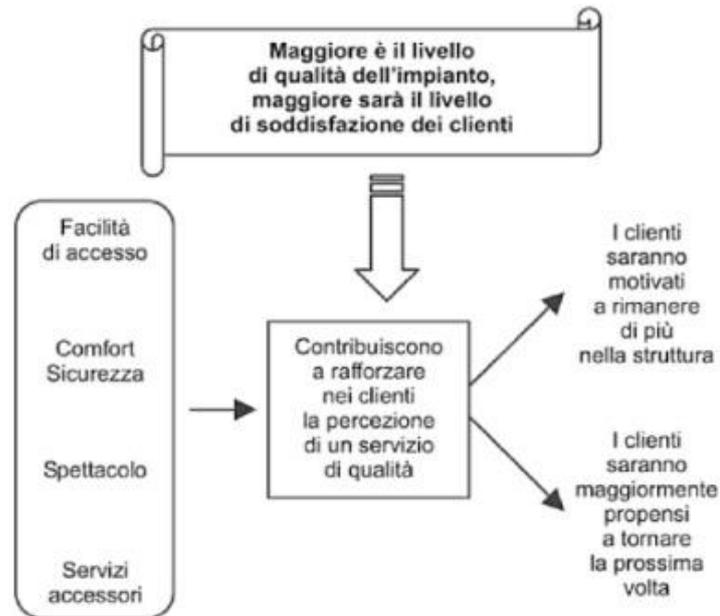


Fig.2.8: I fattori che determinano la percezione di qualità di un impianto sportivo. Fonte: Prunesti (2015)

L'esperienza di consumo è caratterizzata non solo dall'ambiente fisico in cui si concretizza ma anche dal cosiddetto ambiente sociale, cioè dall'insieme delle interazioni sociali che hanno luogo nell'ambito dell'esperienza di consumo. Pertanto si ritiene necessario progettare attentamente anche la dimensione sociale di un'esperienza di consumo, al fine di creare contesti nei quali i consumatori possano avere incentivi a raccontare la loro storia<sup>41</sup>.

Nella società odierna la brand experience trascende la fisicità, manifestandosi in ogni forma di interazione nell'ecosistema Internet. La tecnologia digitale si configura come un ecosistema liquido in grande espansione, che comprende al suo interno una fitta ragnatela di relazioni tra le infrastrutture informatiche, i device digitali, i servizi web, le istituzioni, le imprese e i singoli utenti. Come si vede nella figura 2.9, In Italia, nel 2015, su una popolazione di 60,8 milioni, ci sono 36,6 milioni che navigano attivamente su Internet. Di questi, 28 milioni sono attivi sui social media e 22 milioni utilizzano Internet da dispositivi mobili, segnando una vera rivoluzione nella produzione e nella fruizione dei contenuti online rispetto a soli pochi anni fa (dati We Are Social, 2015).

<sup>41</sup> Addis (2007) ritiene che il desiderio di protagonismo e di evasione dalla quotidianità stimoli gli individui a condividere le loro esperienze come modalità per coinvolgere e farsi coinvolgere.



Fig.2.9: I numeri del digitale in Italia. Fonte: We are social (2015)

Per tutto il corso del Novecento, le basi della società si sono poggiate sui mass media (tv, stampa, radio) caratterizzati dalla presenza di contenuti monomediali e messaggi unidirezionali. Si assisteva pertanto a una comunicazione di tipo top-down, che prevedeva la preparazione a monte del messaggio da parte dei broadcaster e successivamente la trasmissione al pubblico secondo precisi palinsesti, in base alle caratteristiche dell'audience e alle regole del mercato pubblicitario. Gli spettatori si ritrovavano con una sola scelta: assistere alle trasmissioni così come erano, oppure rinunciarvi.

Con l'avvento dei new media il flusso della comunicazione è cambiato radicalmente: la natura digitale di un contenuto ne rende possibile la modifica e la riproduzione in qualsiasi momento, permettendo quindi una fruizione del contenuto personalizzabile. Gli utenti di Internet possono partecipare alla creazione dei loro contenuti preferiti, rendendo il flusso della comunicazione partecipativo, fino al punto da influenzare i broadcaster tradizionali, invertendo così il flusso comunicativo. A tal proposito si osserva un progressivo fenomeno di convergenza tra vecchi e nuovi mezzi di comunicazione (fig.2.10) che implica anche lo sviluppo dei media classici, con l'attuale processo di transizione al digitale.

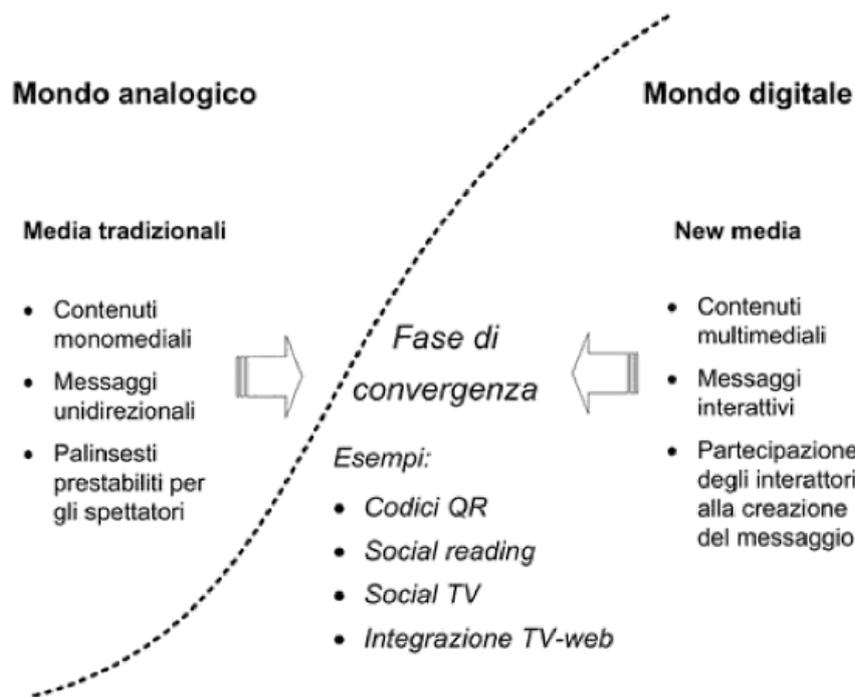


Fig.2.10: Il processo di trasformazione e convergenza dei media. Prunesti (2016)

L'evoluzione della comunicazione digitale trova la sua consacrazione nell'affermazione globale dei social media, definiti da Prunesti (2016) come *gli strumenti online utili alla creazione e alla diffusione dei flussi di comunicazione partecipativa tra le persone, il cui presupposto tecnico legato al loro utilizzo si trova in Internet e, in particolare, nelle innovazioni introdotte dal web 2.0*. Mentre nel web 1.0 Internet era considerata come un semplice strumento di interconnessione tra utenti basato sulle reti di comunicazione, il web 2.0 si basa sulla cultura della partecipazione, sulla capacità di far conversare le persone, facilitando i processi relazionali attraverso l'uso del social networking. Ne consegue che i social media siano diventati gli strumenti attraverso i quali si è realizzata l'era dell'accesso, che poggia su tre pilastri fondamentali, indissolubilmente legati reciprocamente (Prunesti, 2016):

- l'interazione;
- la condivisione;
- la partecipazione.

Il loro utilizzo richiede professionalità e competenze specifiche e ha dato origine al cosiddetto social media marketing, che si occupa della gestione dei canali e dei software dei social media per creare, comunicare, distribuire e scambiare offerte che hanno un valore per gli stakeholder di un'impresa (Tuten, Solomon, 2014). Un contributo significativo allo sviluppo di questo approccio social è fornito dai fenomeni della

convergenza e della crossmedialità, che permettono di gestire più servizi attraverso un solo strumento.

I devices mobili stanno diventando lo strumento privilegiato per la creazione dei nuovi contenuti. Come si osserva nella figura 2.11, nel 2015 la fruizione di Internet da dispositivo mobile è aumentata dell'11% rispetto all'anno precedente, mentre gli utenti connessi a un social network sono cresciuti dell'8% (Dati We Are Social).



Fig.2.11: Crescita della fruizione del digitale in Italia. Fonte: We Are Social (2015)

Il consumo e la condivisione di contenuti attraverso vari canali ha assunto un ruolo complementare alla fruizione televisiva dell'evento: nello sport, gli utenti utilizzano i social per esaltare prestazioni sportive, far sentire il proprio supporto alla squadra e informarsi sui contenuti e le statistiche dei vari campionati. La comprensione delle peculiarità dei diversi social network e lo sfruttamento dell'integrazione tra online e offline permettono alle squadre di attivare conversazioni e stimolare il coinvolgimento dei propri tifosi. Tra i canali social, Twitter<sup>42</sup> si dimostra un forte catalizzatore di engagement in ambito sportivo, con il 50% dei tweet relativi ai programmi tv legato allo sport (fig.2.12).

<sup>42</sup> Dalla mission *to give everyone the power to create and share ideas and information instantly, without barriers* si comprende il potenziale posseduto dalla piattaforma per veicolare i contenuti sportivi.

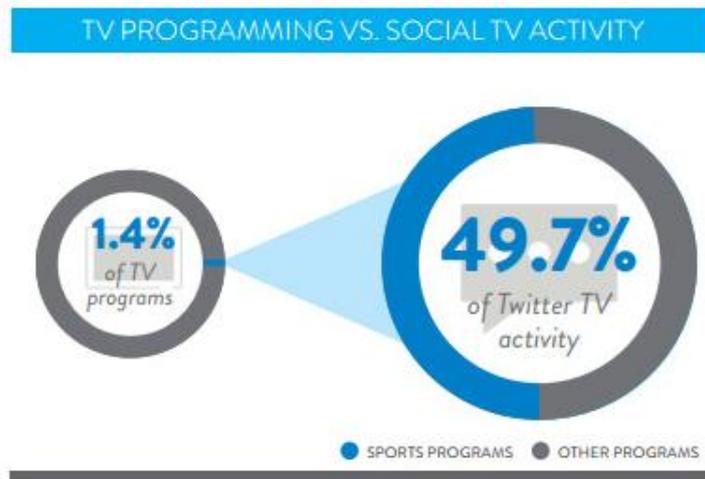


Fig.2.12: Tv programming vs. social activity. Fonte: Nielsen, 2016

Il report Sports Media di Nielsen rileva anche che nel 2015 è aumentato il tempo speso dagli utenti sui siti web sportivi fruiti da smartphone, con un incremento del 22% rispetto al 2014, nonostante il 90% del tempo sia speso sulle applicazioni contro il 10% sul browser<sup>43</sup>. In un'ottica relazionale di lungo periodo, lo smartphone si pone, dunque, come un importante punto di contatto con l'utente, grazie alle tecnologie digitali che abilitano la creazione di un ecosistema integrato di servizi ed esperienze.

Le azioni fondamentali che un'impresa è chiamata a svolgere per essere attiva sulla rete sono quattro (Prunesti, 2016):

- capire: occorre comprendere come agisce online il mercato di riferimento dell'impresa, il comportamento dei clienti, delle imprese concorrenti, nonché come e dove effettuare investimenti mirati e misurabili;
- ascoltare: prestare attenzione alle attività e alle discussioni che si generano online può costituire un vantaggio competitivo rilevante per sviluppare, aumentare e fidelizzare il proprio mercato di riferimento, anticipare le mosse dei concorrenti e, infine, raggiungere gli obiettivi commerciali prefissati;
- presidiare: occorre attuare una strategia di presidio della rete attraverso la pianificazione di una strategia di marketing multicanale e integrata;
- vendere: i social media svolgono un ruolo cruciale nella costruzione di relazioni finalizzate all'acquisizione di leads<sup>44</sup>, alla crescita della brand awareness e al

<sup>43</sup> I consumatori dedicano oltre 37 ore al mese al solo utilizzo di app. per dispositivi mobili (Nielsen, 2016).

<sup>44</sup> Sono i contatti che costituiscono i potenziali clienti che si sono avvicinati all'impresa attraverso le strategie di marketing attuate dall'impresa.

rafforzamento della loyalty. Possono inoltre contribuire alle vendite, specialmente nei casi in cui si sviluppi una community di utenti particolarmente attiva e fedele.

Alla luce delle considerazioni esposte, appare chiaro che l'esperienza del tifoso assuma la connotazione di un'esperienza olistica, con il consumatore al centro della scena<sup>45</sup>. Un ruolo centrale deve essere attribuito alla strategia della comunicazione sportiva.

### 2.2.5 La strategia della comunicazione sportiva

Prunesti (2015) definisce la strategia di comunicazione di un'impresa sportiva come l'analisi, la scelta e la pianificazione degli strumenti più idonei a trasmettere e veicolare i messaggi propri e quelli dei partner, nei confronti di uno specifico target e nel modo più efficace per raggiungere gli obiettivi di marketing dell'impresa. La figura 2.13 rappresenta la ricchezza e l'eterogeneità dell'ambiente in cui è immersa un'impresa sportiva.

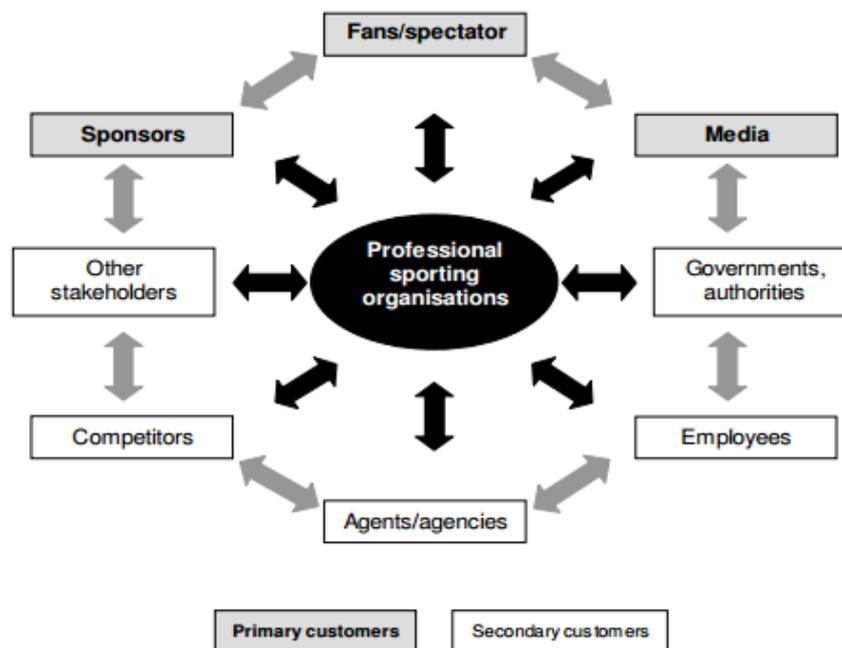


Fig.2.13: Professional sporting organisations and their main stakeholders. Fonte: Nufer e Bühler, 2009

È evidente che qualsiasi strategia di comunicazione ideata e pianificata dai manager delle imprese sportive debba porsi l'obiettivo di creare un flusso bidirezionale e interattivo con gli attori che compongono il mercato dello sport. A tal fine, le imprese devono:

- considerare il proprio pubblico al centro dei processi di marketing;

<sup>45</sup> Addis (2007) definisce il "bundling esperienziale" l'insieme degli elementi tecnologici, tangibili, intangibili, personali o impersonali che attivano la dimensione sensoriale del consumatore, lo coinvolgono e conseguentemente creano nel loro insieme l'esperienza.

- attribuire un profondo valore e significato al sentimento di affiliazione del proprio pubblico, stimolandone l'identificazione e massimizzando l'impatto delle nuove tecnologie per conquistare tifosi e spettatori;
- operare al fine di raggiungere la soddisfazione del cliente.

Come si nota nella figura 2.14, un'impresa sportiva deve essere capace di generare valore per tutti i soggetti che si relazionano a essa.

Soggetti	Esigenze di natura sociale	Esigenze di natura economica
Tifosi/appassionati	Appartenenza al club e gratificazione personale	Acquistare prodotti con il marchio del club Merchandising, prodotti co-branding e servizi di natura extrasportiva Servizi di informazione sulle vicende della squadra (periodici, sito Internet)
	Vivere la match experience e soddisfare la passione per la squadra	Spettacolo dal vivo allo stadio (vendita biglietti/formule di abbonamento)
Partner tecnici e commerciali	Aumentare il prestigio del proprio marchio e dei propri prodotti	Aumento della brand equity Favorire l'offerta di prodotti/servizi
	Legare brand e prodotti alle sensazioni positive offerte dalla match experience	Aumento quota di mercato/ingresso in nuovi mercati Migliorare il posizionamento strategico
Mezzi di comunicazione	Fornire un servizio di trasmissione che gratifichi il pubblico	Aumento dell'audience/del numero di utenti al servizio
	Aumentare il prestigio e la popolarità	Incrementare le risorse pubblicitarie/di abbonamento
Comunità finanziaria	Possedere quote di proprietà della società sportiva	Remunerazione del capitale investito

Fig.2.14: La molteplicità dei bisogni soddisfatti dalle imprese sportive. Fonte: Prunesti (2015)

Le caratteristiche spettacolari dello sport lo rendono particolarmente appetibile alle esigenze delle imprese produttrici di beni e servizi e dei mezzi di comunicazione di massa. Se la competizione sportiva ha come obiettivo assoluto la vittoria, nello sport moderno, dove il business è divenuto una delle componenti principali del suo sviluppo, il successo si trasforma in un elemento strategico che deve essere raggiunto e gestito in modo professionale. Questo giustifica l'affermazione di Cherubini (1997) che considera il marketing uno strumento indispensabile per contribuire allo sviluppo di un vero e proprio circolo virtuoso, apportando benefici sia alle imprese sportive che a tutti i soggetti coinvolti nel mercato dello sport (fig.2.15).

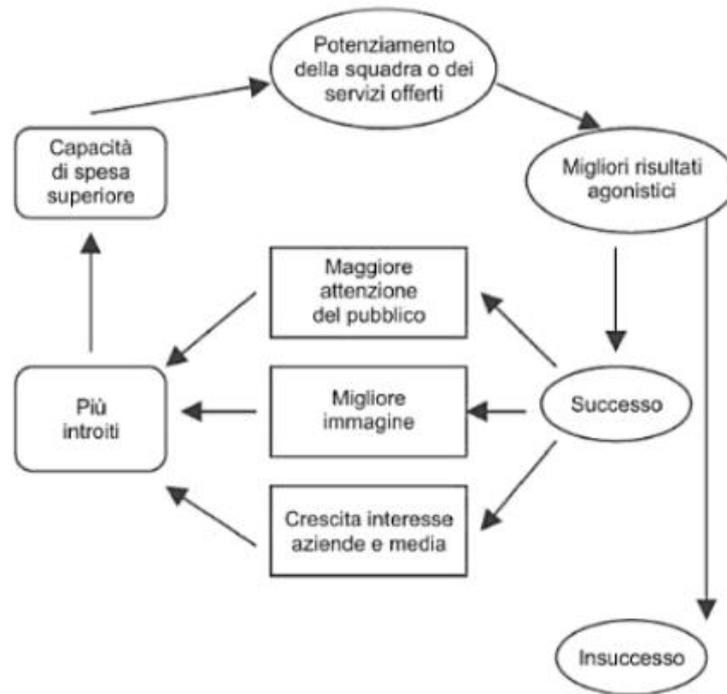


Fig.2.15: Il circolo virtuoso del marketing sportivo. Fonte: Prunesti, 2016

Condizione necessaria alla generazione di questo circolo virtuoso è la valorizzazione dell'elemento "people", in particolare:

- lo staff di un'impresa sportiva, diretto responsabile del servizio e quindi della qualità del prodotto. Infatti, se la vittoria in una competizione agonistica non può essere garantita a causa dell'aleatorietà del risultato sportivo, un club deve comunque garantire l'offerta di un servizio di eccellenza al proprio pubblico (Prunesti, 2015). È qui che si dimostra la valenza strategica del marketing interno, volto a plasmare una cultura organizzativa robusta, in grado di motivare l'organizzazione a fornire servizi e a potenziare le proprie competenze. Questo riguarda ogni singolo elemento dell'impresa, a partire dall'atleta, che deve essere motivato a fornire una performance all'altezza delle aspettative e a mostrarsi disponibile a interagire con il proprio pubblico;
- il pubblico, determinante per la riuscita dell'evento, che sarà oggetto di attenzione dei capitoli successivi, anche attraverso la lente dello "Sport value framework", basato sulla ricerca del modo in cui il valore viene (co)creato nello sport (Woratschek, Horbel, Popp, 2014).

Nell'ambito del circolo virtuoso del marketing sportivo, i processi di comunicazione costituiscono una leva strategica per lo sviluppo del mercato, poiché lo sport, per sua stessa natura, ne è intrinsecamente legato, generando esso stesso comunicazione, nel

momento in cui pervade l'immaginario collettivo. La comunicazione diviene così un fattore produttivo, capace di generare valore nell'ambito della rete di relazioni che vede le organizzazioni sportive al centro dei processi d'interazione tra pubblico, mezzi di comunicazione e imprese. Per queste ragioni, le imprese sportive si configurano contemporaneamente come (Prunesti, 2015):

- “comunicatrici”, in quanto veicolano emozioni e divertimento, sia a chi pratica direttamente lo sport, sia a chi vi assiste come spettatore;
- “media”, osservabile quando le aziende scelgono lo sport per comunicare al mercato la propria immagine e i propri prodotti. Le imprese sportive possono offrire un valore aggiunto alle imprese, direttamente connesso alla natura dello sport, legato alla loro capacità di coinvolgere ed appassionare, alla loro storia e identità e alla loro rete di relazioni e collegamento con il territorio. Le aziende, d'altra parte, prima di effettuare investimenti al riguardo, si trovano a valutare dettagliatamente la consistenza di questi elementi, anche per sopperire al limite dell'aleatorietà del risultato agonistico;
- “contenuto” privilegiato dell'offerta dei media, in quanto gli eventi sportivi assumono un ruolo rilevante in ragione della loro popolarità presso un pubblico vasto. Tra i vantaggi principali nella trasmissione dello sport figurano la presenza di un pubblico altamente coinvolto, trasversale nel suo complesso, ma omogeneo nei segmenti che lo compongono e la capacità dello sport di essere un veicolo di comunicazione flessibile e personalizzabile, portatore di un patrimonio di emozioni, capace di offrire un canale di collegamento con il territorio.

Porro (1998) afferma che i grandi eventi sportivi rappresentino un genere narrativo autonomo, che si serve dello straordinario impatto sociale della comunicazione televisiva per proporre al pubblico il racconto di una vicenda emozionalmente intensa e densa di contenuti simbolici. Dayan e Katz (1992) affermano che la combinazione tra i diversi livelli comunicazionali presenti in una competizione sportiva permette di dare vita a molteplici forme narrative, sintetizzabili nelle categorie della competizione, della conquista e dell'incoronazione. Tali caratteristiche rendono lo sport non solo una forma di “drammaturgia sociale” (Porro, 1998), ma soprattutto un perfetto evento mediatico, ossia un grande universo di simboli, rituali e significati che per la loro stessa natura manifestano una forte potenzialità comunicativa e che vengono espressi tramite i mezzi di

comunicazione di massa. Tra gli attributi che rendono lo sport un evento mediatico occorre citare la programmabilità dell'evento, l'imprevedibilità del risultato agonistico e la serialità degli incontri tipica delle competizioni.

Queste caratteristiche, unitamente all'intrinseca capacità di emozionare e all'attestata trasversalità, rende del tutto naturale l'applicazione delle logiche del cosiddetto "storytelling", in quanto lo sport è il luogo ideale al cui interno si sviluppano dinamiche di natura umana, culturale e politica: *siamo di fronte a una teatralizzazione, a un teatro della parola dove le dinamiche consentono di parlare di una drammaturgia dello sport*<sup>46</sup>. Condò (2016) definisce lo storytelling sportivo come la capacità di raccontare una storia in maniera accattivante, affabulatoria, andando oltre la pura cronaca, ma arricchendo la narrazione di particolari poco conosciuti e di analisi, collegando attorno allo sport elementi di ambiti diversi come politica, musica e socialità: *si dice che lo sport sia il reparto giocattoli della vita e trovo molto giusta e sensata questa definizione, perché costituisce il pretesto per raccontare qualcosa che travalica il semplice aspetto sportivo*<sup>47</sup>. Buffa (2016) ritiene che l'arte di narrare, anche se con nomi diversi, sia sempre esistita<sup>48</sup>, tuttavia, oggi l'effetto narrativo risulta incrementato dalla disponibilità di tecniche raffinate e spettacolari<sup>49</sup>. L'abilità dello sport di attrarre e coinvolgere è palese: *fans engage in creating the story in their own individual lives – how they relate to the players, teams and sports. And the industry knows to leverage that power of story in an intentional way* (Siang, 2016). Se è chiaramente dimostrabile l'essenzialità dei risultati sportivi positivi per assicurare la "passione" e l'"identificazione", tuttavia è altrettanto importante riuscire a creare "personaggi" e "storie" tali da generare attrazione e curiosità. Questo permette di ottenere la visibilità sui mass media che contribuiscono a sviluppare il processo di crescita. A tal fine, le organizzazioni sportive devono porsi come "media company", immerse in un ecosistema composto da una pluralità di strumenti utilizzabili per comunicare con il

---

<sup>46</sup> Nella lingua francese e inglese, recitare e giocare presentano lo stesso verbo: *jouer* e *to play*. Intervista a Simonelli (2016) disponibile al link: <http://www.magazine.it/raccontare-lo-sport-in-tv-intervista-a-giorgio-simonelli/>

<sup>47</sup> Intervista a Siang (2016) disponibile al link: <http://www.forbes.com/sites/sanyinsiang/2016/03/03/3-lessons-from-sports-for-effective-storytelling/#435c713d1ca6>

<sup>48</sup> Si pensi al Carosello e alle storie in fila attraverso cui le imprese cercavano di vendere il proprio prodotto, associandogli una componente emotiva.

<sup>49</sup> Intervista a Buffa (2016) disponibile al link: <http://www.performancestrategies.it/blog/marketing/federico-buffa-storytelling-intervista/>

proprio pubblico. L'impresa può servirsi di vari strumenti, suddivisi in tre tipologie (Prunesti, 2016) (fig.2.16):

- i media che l'organizzazione possiede: non esistono criticità relative al budget né alla quantità di messaggi che si intende veicolare su di essi. Questi includono mezzi online e offline (impianto sportivo, sito web, profili social, app, etc.);
- i media acquistabili: comprendono gli spazi a pagamento sui mezzi di comunicazione esterni all'impresa, che vengono scelti per conferire visibilità al brand o ai prodotti/servizi a esso correlati (tv, radio, stampa, affissioni, web tabellare, etc.);
- i media da conquistare: si tratta dei mezzi di comunicazione sui quali il brand è chiamato a guadagnarsi la visibilità senza dover pagare i proprietari dei media (articoli di stampa, blog, wiki, social network, etc.).



Fig.2.16: I mezzi di comunicazione a disposizione dell'impresa. Fonte: Prunesti, 2016.

Appare evidente che la marca al di fuori della sua dimensione sociale non ha esistenza; infatti, è la totalità dei diversi discorsi tenuti dalla marca e sulla marca dagli attori coinvolti che ne determina la concretezza e l'esistenza.

## 2.2.6 Il valore della marca

*My biggest job is managing adversity and triumph. Because the team can win or lose, and I have no control over that. When the team is winning, the brand is strong. When the team loses, it's a challenge (Holland, 2007).*

Si definisce “brand equity” il valore della marca, nella sua accezione economico-finanziaria relativa alla capacità di generare flussi di reddito attuali e futuri. Aaker (2010) afferma che i contesti di mercato attuali caratterizzati da una competizione esasperata e da sistemi di offerta basati su attributi tangibili e intangibili rendono prioritaria la gestione strategica della marca in una prospettiva relazionale con i consumatori, allo scopo di sviluppare e mantenere il potenziale competitivo del sistema di offerta. In virtù di ciò giunge a formulare un modello di brand equity fondato sulla capacità dell’impresa di gestire quattro leve principali:

- la notorietà di marca: si tratta della capacità di un acquirente potenziale di riconoscere o ricordare che la marca è presente in una certa categoria di prodotto, stabilendo così un legame tra la classe di prodotto e la marca stessa. Il grado di conoscenza prevede quattro passi incrementali che la vedono evolvere da sconosciuta, a riconosciuta, a ricordata spontaneamente, a citata come “top of mind”. La notorietà attribuisce valore alla marca perché è la condizione necessaria per comunicare: una marca sconosciuta non può essere oggetto di comunicazione. Inoltre, ne conferisce un senso di familiarità, fornendo al consumatore, in condizioni di informazioni scarse, un segnale di forza e presenza della marca;
- la qualità percepita: si riferisce alla percezione da parte del consumatore della qualità globale o della superiorità del prodotto di marca, tenendo conto delle alternative possibili. La qualità genera valore di marca poiché rappresenta una leva motivazionale imprescindibile per l’acquisto di un prodotto, oltre che un elemento di differenziazione competitiva;
- le associazioni di marca: attengono alla percezione degli attributi, dei vantaggi e dei valori che i consumatori maturano rispetto a un prodotto e sulla base dei quali sviluppano l’immagine di marca, che influenzerà a sua volta l’intenzione all’acquisto. Esse contribuiscono a generare valore costituendo una base di differenziazione, creando atteggiamenti positivi nei confronti della marca e stimolando una motivazione per l’acquisto;
- la fedeltà alla marca: è la misura dell’attaccamento al brand e si intende come la volontà stabile di effettuare un acquisto ripetuto nel tempo. Essa costituisce una leva generatrice di valore in grado di operare sia sullo sviluppo e sull’ampliamento della base clienti attraverso l’avvio di nuove relazioni, sia sul consolidamento del

portafoglio dei clienti attuali tramite un innalzamento della qualità delle relazioni esistenti. La fedeltà è influenzata dal livello di soddisfazione del consumatore verso il prodotto, dai costi da sostenere per cambiare il prodotto, dall'attrattività e dal livello di coinvolgimento del consumatore nel processo di acquisto.

Il modello di "customer-base brand equity" proposto da Keller (2012) definisce il valore di marca come l'effetto differenziale esercitato dalla conoscenza di marca sul sistema di risposte del consumatore alle azioni di marketing sviluppate da una marca. La conoscenza di marca si fonda su due leve principali:

- la notorietà di marca: si sviluppa in due passi incrementali, il riconoscimento da parte del consumatore e il ricordo dovuto alla sua presenza nella mente del consumatore, a prescindere dagli stimoli di marketing a cui è sottoposto;
- l'immagine di marca: è costituita dall'insieme di percezioni maturate dai consumatori in relazione alla marca sulla base dell'attribuzione di valori e significati al sistema di offerta dell'impresa.

Le associazioni di marca, che formano il sistema di percezioni dei consumatori, concernono gli attributi del prodotto, i vantaggi offerti al consumatore e l'atteggiamento generale maturato dai consumatori nei confronti della marca. Secondo Keller, si genera brand equity quando il consumatore sviluppa familiarità con la marca, consolidando associazioni favorevoli, forti e distintive. Keller identifica quattro passaggi strategici da intraprendere per costruirne una forte in grado di generare valore:

- assicurare l'identificazione della marca con i consumatori (identità del brand);
- imprimere nella mente dei clienti il significato della marca nella sua totalità, stabilendo un legame strategico con una serie di associazioni tangibili e intangibili del brand con determinate proprietà (significato del brand);
- suscitare una risposta opportuna all'identificazione e alle associazioni create (reazioni del brand);
- trasformare questa risposta in una relazione fondata su un'intensa e attiva fedeltà (relazione con il brand).

Fiocca, Gambetti e Solerio (2016), reputando le dimensioni tradizionali del costrutto di brand equity non in grado di cogliere a pieno la complessità delle manifestazioni che assume il valore di marca, rivendicano il contributo della marca alla generazione di valore attraverso il presidio delle seguenti capacità:

- la capacità di sviluppare vicinanza al consumatore sul piano fisico e valoriale. Per rendere possibile tutto ciò, è necessario che la marca si sforzi di comprendere i consumatori dal punto di vista psicologico e sociale, al fine di stimolare i consumatori ad assumere un ruolo paritetico e protagonista nel rapporto con essa;
- la capacità di favorire l'avvio e il consolidamento di legami interpersonali. La diffusione di spazi e contesti digitali generati autonomamente dai consumatori evidenzia l'avvento di una nuova configurazione del valore che assume i caratteri della creazione collaborativa di valore. Le brand community rappresentano luoghi di interazione tra consumatori e tra marche e consumatori dove può avvenire una co-creazione di valore poiché essi si configurano come dei contesti che riflettono le sensibilità degli attori di marca e dei consumatori. Esse rappresentano uno strumento relazionale importante con cui la marca e i consumatori possono partecipare nella generazione di valore grazie alla capacità dimostrata dalla marca di divenire agente catalizzatore di interessi comuni, capaci di stimolare la creazione e la diffusione di significati, di valori e di contenuti (Fiocca *et al.*, 2016);
- la capacità di esprimere cittadinanza nel contesto socio-politico. Attiene al ruolo che le imprese sono deputate a svolgere al di là delle loro iniziative di responsabilità sociale, per stabilire una connessione empatica con gli stakeholder. La marca deve evolvere da uno status di risorsa aziendale che incarna un atteggiamento dell'impresa auto-centrato, ad uno status di risorsa di ispirazione sociale sostenuta dal mantenimento di impegni reciproci con gli stakeholder, per esprimere il suo essere "cittadino tra cittadini" (Biraghi, Gambetti, Schultz, 2015).

Ogni organizzazione sportiva può e deve proporsi positivamente al proprio territorio in quanto fonte delle proprie risorse. In questo senso, l'impresa sportiva deve impegnarsi a radicarsi nel territorio e a favorire l'incontro e il dialogo con la comunità di appartenenza. Carroll (1991), concentrandosi sulla classificazione delle relazioni che possono intercorrere tra impresa e società, ha teorizzato la "piramide della Corporate Social Responsibility", sostenendo che le responsabilità economiche, etiche e giuridiche siano dei prerequisiti per

gli stakeholder e che ciò che differenzia l'impresa sia la responsabilità discrezionale, cioè la filantropia<sup>50</sup> (fig.2.17).



Fig.2.17: La piramide della Corporate social responsibility. Fonte: Carroll (1991)

A tal proposito, dal momento che lo sport plasma continuamente i valori e la cultura, risulta evidente che le organizzazioni sportive hanno una grande possibilità di apportare un cambiamento alla società. L'entusiasmo, l'identificazione e la passione creano collegamenti tra il pubblico e le organizzazioni sportive e tra i fan, favorendo la costruzione di relazioni solide tramite il vissuto di una vastità di emozioni (Hunt, et al., 1999). Le cosiddette attività "pro-social" sono cruciali nell'influenzare l'immagine e la reputazione delle organizzazioni sportive e aiutano loro a diventare visibili sul mercato. Per diventare un membro della comunità "fedele e devoto", è necessario che le organizzazioni investino tempo ed energia nel produrre relazioni positive. Esse, infatti, più che istituzioni economiche, sono organizzazioni che si rivolgono a una vastità di stakeholder e che possiedono obblighi morali verso i destinatari delle proprie attività. In particolare, le organizzazioni sportive sono già implicitamente *woven into society, an integrative characteristic limited in commercial business organisations* (Smith, Westerbeek, 2007).

Nello sport, la marca giunge così a caratterizzarsi come l'elemento di sintesi dei processi di scambio realizzati dall'impresa sportiva nell'ambito della sua rete di relazioni, assumendo un valore strategico per la sua naturale capacità di:

<sup>50</sup> Il World Business Council For Sustainable Development definisce la Responsabilità sociale d'impresa come un impegno continuativo delle imprese a contribuire allo sviluppo economico, incrementando la qualità della vita dei lavoratori, delle loro famiglie e della comunità in generale.

- riflettere i valori societari;
- diventare un elemento di identificazione per il pubblico;
- travalicare i confini territoriali approdando in nuovi mercati;
- essere spendibile sul mercato a vantaggio del pubblico e delle aziende.

Naturalmente il valore del brand specifico si collega con lo sport di riferimento, per cui risulta necessario sviluppare azioni coordinate tra i vari protagonisti di uno stesso sport (le società, gli atleti, la Lega, la Federazione, etc.), sviluppando un marketing collaborativo<sup>51</sup>.

Lo sport in questione, per attrarre il potenziale consumatore, deve essere dotato di un alto potere evocativo ed emotivo. Le imprese sportive, per divenire catalizzatori di interesse del pubblico, devono curarne la spettacolarità (importanza dell'elemento agonistico da coniugare con riprese di alta qualità, etc.), la diffusione (ruolo dei media, eventi, etc.), il radicamento con la cultura del territorio (abbinamento a città, tendenze musicali, marchi aziendali, etc.), l'aspetto valoriale dello sport (iniziative di sensibilizzazione, di CSR, etc.) e l'aspetto eroico (ruolo dello storytelling sportivo). Questi elementi, combinati insieme, permettono di creare un brand inteso come espressione di uno "style of life", capace di attrarre una community solida.

La marca, come luogo di contatto, di interazione, di co-creazione e di contaminazione di significati e desideri di tutti gli attori che idealmente si collocano tra la produzione e il consumo, deve essere capace di portare al mercato una proposta di valore non solo gradita, differenziale e condivisa, ma co-progettata insieme al consumatore. Le marche che vogliono incrementare o mantenere loro competitività devono porsi continuamente in discussione e innovare le forme espressive, le modalità e i luoghi di contatto con il consumatore.

Risulta così evidente che la definizione e l'attuazione di una politica di marca devono essere collocate nell'ambito delle decisioni strategiche dell'impresa e non possono essere ricondotte ad un'operazione di natura esclusivamente gestionale, sia per le rilevanti conseguenze che essa produce sull'intero sistema d'impresa, sia a motivo del valore economico che ad essa è connesso.

---

<sup>51</sup> Si definisce marketing collaborativo *il processo in cui due o più operatori, privati o pubblici di cui almeno uno sportivo, sviluppano iniziative di marketing in collaborazione per raggiungere obiettivi di marketing specifici, comuni o autonomi ma tra essi compatibili, al fine di raggiungere la soddisfazione del consumatore* (Cherubini, 2015).

## CAPITOLO III

### IL CAMPIONATO DI SUPERLEGA DI VOLLEY: TRA REALTÀ E FUTURO

#### 3.1 La ricerca: obiettivi e metodologie

L'obiettivo dell'elaborato, dichiarato nella premessa, è l'individuazione di percorsi che consentano una crescita strutturata ed equilibrata delle società del Campionato e quindi della pallavolo maschile di vertice. A tal fine, si è ritenuto opportuno compiere un'indagine per valutare la situazione attuale del Campionato di SuperLega, con particolare riguardo a:

- il ruolo della Lega Pallavolo;
- le innovazioni apportate dal nuovo regolamento "SuperLega";
- il marketing e la comunicazione delle società e della Lega Pallavolo;
- la struttura organizzativa dei club e della Lega Pallavolo;
- la situazione economica e finanziaria dei club;
- il pubblico e le tifoserie organizzate della SuperLega.

Sono stati utilizzati metodi di indagine eterogenei, quali:

- interviste: di tipo semistrutturato o non strutturato, a seconda della finalità, ai protagonisti del settore<sup>52</sup> (dai giornalisti, ai responsabili marketing e comunicazione dei club, agli uffici stampa, agli atleti, ai responsabili delle tifoserie, fino ai vertici della Lega Pallavolo e dei club), seguendo un ordine temporale<sup>53</sup>. I soggetti intervistati sono stati scelti secondo un campionamento non probabilistico a scelta ragionata<sup>54</sup>, per offrire una panoramica ampia dei ruoli e delle idee che

---

<sup>52</sup> La tipologia di intervista è stata strutturata a seconda dell'oggetto di interesse: si è scelto di realizzare interviste semistrutturate quando l'obiettivo era far emergere il pensiero dell'interlocutore su determinati aspetti specifici, mentre si è scelto di praticare le interviste non strutturate in quattro casi, quando l'obiettivo era il raggiungimento di una relazione comunicativa tra osservatore e soggetto libera da restrizioni riguardo un tema vasto.

<sup>53</sup> Le interviste sono state svolte nel seguente ordine: in primis l'Amministratore Delegato della Lega Pallavolo Massimo Righi per avere una visione generale sul Campionato (gennaio 2016); successivamente sono stati contattati i responsabili delle tifoserie organizzate dei club di SuperLega per comprendere la percezione della parte più attiva di pubblico in riferimento a vari temi oggetto dell'interesse dell'intervistatore (Settembre 2016). Le risposte sono state elaborate e sono poi divenute oggetto di confronto con gli interlocutori successivi. Da ultimo, è stato contattato il management della Lega Pallavolo (Dicembre 2016), per permettere alla Lega di porre attenzione ai temi emersi precedentemente.

<sup>54</sup> Nel campionamento a scelta ragionata, le unità sono scelte tra quelle che si ritiene siano più connesse al fenomeno oggetto di studio. In altri termini, si individuano aree di analisi dove si suppone che il fenomeno oggetto di rilevazione si manifesti in maggiore misura e si effettua una rilevazione delle unità che sono concentrate in queste aree. Pertanto, è una tecnica soggettiva perché si basa sull'esperienza e sul giudizio del ricercatore.

animano il Campionato di SuperLega<sup>55</sup>. Le tracce delle interviste possono essere trovate nell'appendice;

- osservazione partecipante: è stato possibile ricorrevi in due ambiti specifici:
  - Club "Lube nel Cuore": il ruolo svolto dal ricercatore in qualità di Presidente della tifoseria della Lube Volley dalla stagione 2011/2012 ha permesso di sperimentare direttamente la vita di un'associazione di tifosi. L'esperienza in questione ha reso possibile l'osservazione delle dinamiche che avvengono nella società Lube Volley e in generale nell'ambiente del Campionato di Serie A1<sup>56</sup>;
  - Lega Pallavolo Serie A: uno stage della durata di 4 mesi in Area Marketing ed Eventi (gennaio – aprile 2016) è stata l'occasione per partecipare alle attività del Consorzio<sup>57</sup>. Tramite il tirocinio, è stato possibile prendere parte ad Assemblee di Lega<sup>58</sup>, ad eventi da essa organizzati<sup>59</sup> e confrontarsi con interlocutori eterogenei su problematiche di ampio respiro.  
In entrambi i casi, l'osservazione è stata svolta considerando come fonti i testi scritti, i soggetti interrogati dal ricercatore, i soggetti che forniscono dati mediante i loro comportamenti spontanei, le manifestazioni collettive e gli artefatti<sup>60</sup>;
- ricerche di mercato: la Lega Pallavolo ha messo a disposizione del ricercatore le ultime analisi di mercato svolte per suo conto (Stage Up, 2015, 2016), relative alla SuperLega, al suo livello di interesse, al profilo del pubblico, al posizionamento valoriale, alle modalità di fruizione del Campionato e al rapporto pubblico-sponsor;

---

<sup>55</sup> Non si ha la pretesa né di aver selezionato un campione rappresentativo della realtà oggetto di studio, né di indurre teorie generali dalle loro riflessioni. Tuttavia, esse possono essere utilizzate per avere una visione ampia del fenomeno e quanto più possibile vicino alla realtà.

<sup>56</sup> In particolare nell'ultimo anno, in virtù del progetto di lavoro, il ricercatore ha tentato di limitare i condizionamenti provenienti dalla propria esperienza diretta, adottando i cosiddetti "fresh eyes". Il ruolo in questione ha offerto opportunità che sono state colte dal ricercatore (es. colloqui con i protagonisti del settore, partecipazione a incontri riservati, visite di determinati luoghi, etc.).

<sup>57</sup> La sede del Consorzio è a Bologna.

<sup>58</sup> In particolare, la partecipazione all'Assemblea della SuperCommissione (Marzo 2016) ha permesso al ricercatore di incontrare dirigenti e giornalisti del settore e di ascoltare le loro opinioni in merito alla possibilità di costituire un canale televisivo interamente dedicato alla pallavolo.

<sup>59</sup> Nel dettaglio, le Finali Nazionali dei Campionati Giovanili (Boy League e Junior League) e la Presentazione dei Calendari (Luglio 2016).

<sup>60</sup> Due difficoltà sono state rilevate in tale processo: la presenza di informazioni distorsive diffuse dai vari operatori e l' inconsapevolezza dei propri assunti che rischiavano di minare la ricerca.

- indagine “Ghost Visits”: sono stati analizzati i risultati dell’indagine “Ghost Visits”, commissionata dalla Lega Pallavolo per verificare l’attenzione dei club all’esperienza partita;
- organigrammi: sono stati analizzati al fine di valutare la struttura organizzativa dei club e della Lega Pallavolo.
- bilanci: sono stati esaminati i prospetti economici e patrimoniali dei club del Campionato di SuperLega, al fine di valutarne i principali indici di redditività e liquidità ed evidenziare le principali fonti di entrata-uscita dei club;
- dati di affluenza: sono state studiate le statistiche dalla stagione 2011/2012, precedente all’introduzione del blocco delle retrocessioni, fino a quella in corso, per valutare eventuali scostamenti negli anni;
- dati “auditel”: il fine è il medesimo di quello appena discusso;
- main sponsor delle società: è stata studiata la provenienza delle imprese main sponsor del Campionato, per valutare la capacità delle società e quindi del Campionato di attrarre risorse importanti anche da soggetti non appartenenti al territorio locale;
- gruppo whatsapp costituito dai rappresentanti delle tifoserie della SuperLega: l’obiettivo è la comprensione dell’ambiente in cui operano le tifoserie e i rapporti tra esse;
- materiale fotografico e multimediale delle curve della pallavolo e del basket di Serie A, per comprenderne le caratteristiche e rilevarne eventuali differenze.

La tabella rappresenta in sintesi il lavoro effettuato, prestando attenzione ad evidenziare il metodo adottato, i soggetti coinvolti nella ricerca e le relative finalità (fig.3.1).

<b>METODO</b>	<b>SOGGETTI</b>	<b>FINALITA'</b>
Intervista non strutturata	Righi M.: A.D. Lega Pallavolo Serie A maschile (Gennaio 2016)	Indagare il Campionato di SuperLega di volley
Intervista semistrutturata	Tutte le tifoserie di SuperLega (un membro del Direttivo per tifoseria <sup>61</sup> ) (Settembre 2016)	Indagare la tifoseria di appartenenza, la società supportata e il rapporto con essa, la percezione della Lega Pallavolo Serie A e del Campionato di SuperLega.
Intervista non strutturata	Centomo F.: Ex Manager del pubblico Verona Volley (Settembre 2016)	Indagare il ruolo del manager del pubblico (finalità, strumenti a disposizione, problematiche, prospettive).
Intervista semistrutturata	Cormio M.: G.M. Lube Volley (Ottobre 2016)	Indagare il ruolo del General Manager, il ruolo del Direttore sportivo e il Campionato di SuperLega.
Intervista semistrutturata	Tentella M.: Responsabile comunicazione Lube Volley e Export Marketing Manager Lube Cucine (Ottobre 2016)	Indagare la comunicazione in Lube Volley, il diverso approccio tra la comunicazione in Lube Volley e in Lube Cucine e il Campionato di SuperLega.
Intervista semistrutturata	Minnucci R.: Ufficio stampa Videx Grottazzolina (Ottobre 2016)	Indagare il ruolo dell'ufficio stampa in un club di Serie A2 e le caratteristiche del relativo Campionato.
Intervista non strutturata	Perri C.: Ufficio stampa Lube Volley (Ottobre 2016)	Indagare il ruolo dell'ufficio stampa in un club di SuperLega.
Intervista semistrutturata	Dallari L.: Ex Vice Direttore Sky Sport e giornalista sportivo (Novembre 2016)	Indagare il ruolo della comunicazione nell'industria sportiva odierna, la sua evoluzione e il suo valore nella pallavolo italiana.
Intervista semistrutturata	Pasini G.L.: Redattore Rcs – Gazzetta dello Sport (Novembre 2016)	Indagare il Campionato di SuperLega (problematiche e prospettive), il ruolo della comunicazione nella pallavolo e il Blog “dal 15 al 25”.
Intervista semistrutturata	Muzzioli L.: Direttore Volleyball.it (Dicembre 2016)	Indagare il Campionato di SuperLega e la relativa comunicazione svolta dalla Lega e dai club, il Campionato di Serie A2 e il blog “Volleyball.it”
Intervista semistrutturata	Piccinini S.: Responsabile marketing e comunicazione Modena Volley (Dicembre 2016)	Indagare il marketing in Modena Volley, l'esperienza del crowdfunding di Modena Volley e il Campionato di SuperLega.

<sup>61</sup> Per le tifoserie senza statuto e quindi senza un Consiglio Direttivo formale (Monza, Sora e Milano) si è scelto di intervistare il Responsabile della tifoseria. In virtù della sua esperienza, è stato intervistato anche il Responsabile della tifoseria dei “Blu Brothers” di Cuneo.

Intervista semistrutturata	Schlesinger Y.: Vice Direttore Lega Pallavolo e Resp.le Marketing (Dicembre 2016)	Indagare il Campionato di SuperLega, gli obiettivi della Lega Pallavolo e il marketing in Lega Pallavolo.
Intervista semistrutturata	Rossini F.: Vice Direttore Lega Pallavolo e Resp.le Comunicazione e Campionati (Dicembre 2016)	Indagare la comunicazione in Lega Pallavolo e le sfide future della Lega Pallavolo.
Intervista semistrutturata	Righi M.: AD Lega Volley (Dicembre 2016)	Indagare il ruolo di Amministratore Delegato della Lega Pallavolo, il Campionato di SuperLega e le sfide future della Lega Pallavolo.
Osservazione partecipante	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Club Lube nel Cuore;</li> <li>• Lega Pallavolo Serie A;</li> <li>• ambiente del volley in generale.</li> </ul>	Indagare nella sua globalità il Campionato di SuperLega.
Analisi ricerche di mercato	Campionato di SuperLega (2015, 2016);	Indagare l'interesse verso il Campionato di Serie A di volley, il profilo del pubblico e il posizionamento.
Analisi indagine "Ghost Visits"	Tutte le società di SuperLega	Indagare la "match experience".
Analisi bilanci	Tutte le Società di SuperLega (al 30/06/2015) <sup>62</sup>	Indagare la situazione reddituale e patrimoniale dei club e le fonti di ricavi-costi.
Analisi organigrammi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tutte le Società di SuperLega</li> <li>• Lega Pallavolo Serie A</li> </ul>	Indagare la struttura organizzativa dei club e della Lega Pallavolo.
Analisi dati di affluenza	Campionato di Serie A (da 2011/2012 a 2016 + Girone di andata 2016/2017)	Indagare il trend di interesse del Campionato (pre e post blocco retrocessioni).
Analisi dati Auditel	Campionato di Serie A (da 2011/2012 a 2015/2016 + Girone di andata 2016/2017)	Come sopra.
Analisi conversazioni gruppo Whatsapp tra le tifoserie <sup>63</sup>	Tutte le tifoserie della SuperLega	Indagare l'ambiente in cui operano le tifoserie e i rapporti tra esse.
Comparazione materiale fotografico e multimediale	Profili facebook delle tifoserie organizzate della SuperLega e del Campionato di Serie A di basket	Indagare la differenza tra le curve del volley e quelle del basket.

Fig.3.1: Metodo, soggetti e finalità della ricerca

<sup>62</sup> In Camera di Commercio, al 20/12/2016, non risulta depositato alcun bilancio della Società Revivre Milano.

<sup>63</sup> Il ricercatore è parte del gruppo in qualità di Presidente del club di tifosi "Lube nel Cuore".

### 3.2 L'analisi SWOT del Campionato

Queste fonti di informazioni hanno rappresentato la base per poter riflettere globalmente sul Campionato di SuperLiga. Ai fini della ricerca, per districarsi nella vastità del fenomeno studiato e rendere fruibili le informazioni raccolte, si è scelto di utilizzare lo strumento dell'analisi SWOT<sup>64</sup>. Considerando che la validità dell'analisi swot è legata in maniera diretta alla completezza dell'analisi "preliminare", si è posta particolare attenzione alla fase di esame critico delle fonti raccolte. L'analisi in questione viene utilizzata dalle organizzazioni al fine di evidenziare i punti di forza (strengths) e di debolezza (weaknesses), le opportunità (opportunities) e le minacce (threats) che derivano dal contesto esterno cui sono esposte le specifiche realtà settoriali. Mentre i primi due elementi sono considerati endogeni, ossia sono variabili che fanno parte integrante del sistema e su cui è possibile intervenire, i restanti due sono fattori esogeni, che possono condizionarlo e su cui occorre vigilare per poterne trarne vantaggio o limitarne la portata negativa. Inoltre, l'analisi swot, come evidenziato da Storti (2009), consente di identificare le linee guida strategiche in relazione ad un obiettivo globale di sviluppo economico (fig.3.2).



Fig.3.2: L'analisi swot. Fonte: Storti, 2009

Nonostante l'oggetto dell'analisi sia generalmente un'organizzazione, si è scelto di indagare non un ente, bensì il frutto dell'interazione tra più soggetti, ossia il Campionato italiano di SuperLiga. La competizione in esame è il frutto della relazione tra tre soggetti principali: la Lega Pallavolo Serie A, che organizza e gestisce la competizione, le società

<sup>64</sup> L'origine di tale strumento è attribuito ad Albert Humphrey che ha guidato un processo di ricerca all'Università di Stanford tra gli anni '60 e '70, utilizzando i dati forniti dalla Fortune 500.

(intese come proprietari, atleti, staff, etc.) e il pubblico, la cui attenzione è desiderata dagli sponsor, dai media e dalle istituzioni.

### **3.2.1 I risultati**

L'oggetto di analisi, come anticipato, è il Campionato di SuperLega, inteso nella globalità delle componenti. Dall'elaborazione dei dati raccolti è possibile evidenziare, in sintesi, le seguenti caratteristiche:

- Punti di forza:
  - reputazione nazionale e internazionale della Lega Pallavolo Serie A (innovazione, credibilità, etc.) e del Campionato di SuperLega (qualità tecnica indiscussa);
  - visibilità (nazionale e internazionale);
  - ambiente sano con valori;
  - esperienza partita di qualità;
  - proprietà appassionate.
  
- Punti di debolezza:
  - strapotere economico e mediatico del calcio;
  - calendari di durata relativamente ridotta con sovrappioppamento di date;
  - carenza di collaborazione tra Lega Pallavolo e Fipav;
  - limiti strutturali dell'impiantistica italiana;
  - strutture ridotte e ricambio generazionale lento.
  
- Opportunità:
  - web e comunicazione 2.0;
  - penetrazione nei mercati esteri.
  
- Minacce:
  - peggioramento dell'economia nazionale e globale;
  - concorrenza nell'industria del tempo libero.

Prima di iniziare la trattazione estesa dei fattori sopra elencati, occorre chiarire che la loro classificazione nelle rispettive aree dipende dalla volontà del ricercatore di mettere in luce particolari aspetti, e che essi, in base al comportamento tenuto dalle organizzazioni, possono mutare la loro veste e assumerne una nuova. Se si considera il Campionato di SuperLega come un ambiente di attori, di spazi, di pratiche e di culture, che si mescolano e si incontrano, è evidente che i vari elementi hanno una ragione di esistere soltanto nell'interrelazione reciproca; pertanto l'impegno è quello di valutarne gli attributi in un'ottica allargata e di interazione, al fine di considerare il Campionato di SuperLega dal punto di vista del consumatore, come un'esperienza olistica.

### 3.2.2 I punti di forza

Tra i principali punti di forza del Campionato di SuperLega, si ritiene di poter citare in primis la reputazione che la Lega Pallavolo<sup>65</sup> ha saputo conquistarsi negli anni grazie al suo operato<sup>66</sup>. Considerando un orizzonte temporale medio-lungo, si può osservare l'impegno della Lega Pallavolo ad innovare, cercando di precorrere i tempi.

La Lega Pallavolo, in occasione della 70esima edizione del campionato di massima serie (stagione 2014/2015), di comune accordo con la Fipav<sup>67</sup>, ha varato l'innovativo progetto "SuperLega<sup>68</sup>", ideato e sviluppato a partire dal "Progetto di Sostenibilità" (2012/2013), che prevedeva come novità assoluta il blocco delle retrocessioni dalla Serie A1 alla Serie

---

<sup>65</sup> La Lega Pallavolo Serie A, nata ufficialmente nel 1987, rappresenta il Consorzio delle società del Campionato maschile<sup>65</sup> di Serie A1 e A2 di pallavolo. I due obiettivi principali dell'ente si riferiscono, da statuto, alla *cura degli interessi comuni agli associati con particolare riferimento alle attività tutte previste dello Statuto della Federazione Italiana Pallavolo* e alla *promozione e realizzazione di tutto quanto necessario al consolidamento dell'immagine della Pallavolo maschile di vertice in Italia nei rapporti con gli organi di informazione, con l'industria e con le componenti qualificate dell'intero movimento pallavolistico nazionale ed internazionale*.

<sup>66</sup> Se si considera la reputazione come la *stabilizzazione temporale delle aspettative di una pluralità di agenti, relative a certe qualità (positive o negative) di specifici individui, gruppi e istituzioni* (Mutti, 2007), emerge chiaramente la differenza con la fiducia e la sfiducia che, a differenza della reputazione possono essere diadiche (la reputazione implica sempre una cerchia più vasta di attori che l'attribuiscono) ed attribuite anche velocemente.

<sup>67</sup> La FIPAV (Federazione Italiana Pallavolo) è un organismo sportivo affiliato al CONI ed ha il compito di promuovere la pratica della pallavolo e del beach volley e coordinarne le attività dilettantistiche ed agonistiche.

<sup>68</sup> Il 9 giugno 2014, con delibera n.8, è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione della Lega Pallavolo Serie A il "Regolamento organico dei Campionati di Pallavolo di Serie A maschile". Lo scopo del "Campionato Serie A1 SuperLega" diviene il raggiungimento della sostenibilità economica delle società sportive, da realizzarsi nel medio-lungo periodo attraverso un incremento delle entrate e un contenimento dei costi, favorendo altresì la diffusione dello sport della pallavolo e il mantenimento di un elevato livello di spettacolarità delle relative competizioni sportive.

A2<sup>69</sup>. L'ispirazione di questa trasformazione culturale, volta ad assicurare stabilità e programmazione ai club di vertice, è da rintracciarsi nell'ordinamento sportivo americano, che diverge sensibilmente, sia per cultura che per organizzazione, da quello europeo e, in particolare, nel modello delle franchigie<sup>70</sup>. La franchigia è una compagnia privata il cui scopo principale non è assicurarsi solo un risultato sportivo, ma produrre profitti e in tale ottica la performance sportiva diviene solo uno dei mezzi con cui realizzarli. Ai fini del conseguimento degli obiettivi di sostenibilità e sviluppo delle società sportive, la Lega Pallavolo ha ritenuto necessaria l'introduzione del cosiddetto sistema delle "licenze", da attribuire a favore di un determinato numero di società sportive in possesso di specifici requisiti<sup>71</sup>. La licenza si inserisce in un sistema in cui non esiste il concetto di retrocessione, ma la partecipazione è garantita per un periodo di tempo e viene assicurato l'ingresso ad altre franchigie. Senza entrare nel merito dei requisiti richiesti<sup>72</sup>, occorre sottolineare

---

<sup>69</sup> Yvonne Schlesinger, Vice Direttore e Responsabile Marketing della Lega Pallavolo Serie, nel corso di un'intervista rilasciata all'autore (dicembre 2016) sostiene che l'eliminazione del meccanismo delle retrocessioni abbia rappresentato un evento epocale, un passaggio culturale nello sport italiano.

<sup>70</sup> Servendoci delle riflessioni di Ongaro (2014) e degli autori del testo *Transatlantic Sport: The Comparative Economics of North American and European Sports* (2003), si osserva che nel continente europeo vige un modello organizzativo gerarchico piramidale, strutturato secondo un sistema di federazioni sportive nazionali consociate a loro volta in federazioni europee e internazionali (per la pallavolo la Fipav, la Cev e la Fivb), che hanno lo scopo di promuovere, regolamentare e organizzare lo svolgimento sul territorio nazionale, europeo ed internazionale della disciplina sportiva di riferimento mediante l'indizione di campionati tradizionalmente incentrati su un meccanismo di promozione – retrocessione. Per quanto concerne l'attività sportiva delle massime serie, le funzioni organizzative e regolamentari sono state delegate a consorzi costituiti dalle società sportive partecipanti ogni anno ai singoli campionati. Tali leghe, tuttavia, non devono essere confuse con quelle americane, le quali, in virtù dell'assenza di un sistema federale gerarchico, rappresentano il fulcro dell'attività sportiva professionistica americana di squadra, essendo dotate di un potere decisionale e gestionale esclusivo in tema di risorse destinate all'attività sportiva. Il sistema statunitense è un sistema essenzialmente "chiuso" (ossia non strutturato sul meccanismo promozione - retrocessione), basato sulle "franchigie", che rappresentano la vera peculiarità dell'ordinamento sportivo americano, che consiste nella concezione dello sport come mezzo per realizzare profitti.

<sup>71</sup> L'attribuzione della licenza, che assegna il diritto a partecipare al Campionato di SuperLega per quattro stagioni sportive (con eventuale possibilità di proroga di due anni se al termine del terzo anno permane il rispetto dei requisiti minimi richiesti) nel corso del quale non è operativo l'istituto della retrocessione, consente alla franchigia di:

- effettuare programmazioni economico-finanziarie di lungo periodo, valorizzando i propri asset;
- sviluppare sinergie con gli altri club, grazie alla condivisione dei medesimi obiettivi.

D'altra parte, la licenza obbliga le società sportive a:

- rispettare gli impegni economici assunti, attraverso il rilascio di idonee garanzie finanziarie;
- dotarsi di un'adeguata struttura societaria, nella quale devono essere individuate figure professionali qualificate addette allo sviluppo delle attività di business;
- dotarsi di impianti sportivi aventi una capienza conforme a quella richiesta dalla Lega (2000 posti fino alla stagione 2016/2017, 3000 posti dalla stagione 2017/2018).

Al termine di queste 4 (o 6) stagioni si dichiara il ripristino del meccanismo delle retrocessioni.

<sup>72</sup> Oltre ai meccanismi già presenti di cessione e rinuncia alla licenza, la novità introdotta prevede la possibilità di revoca della licenza stessa da parte della Lega se, nell'arco di due campionati consecutivi, le penalità risultino più di quattro, assegnate con riferimento ai seguenti indici di valutazione:

l'intento di garantire il corretto svolgimento della competizione, tramite lo strumento della licenza che certifica la serietà e la stabilità economica dei club nel medio-lungo periodo. Infatti, i nuovi requisiti in termini di dichiarazione dei compensi ai tesserati fungono da deterrente per quelle società che promettono una determinata retribuzione, ma di prassi ne corrispondono solo una parte, segnando un avanzamento delle regole verso una realtà segnata da un "professionismo di fatto". Anche se nella pallavolo, a differenza del calcio e del basket, il passaggio al professionismo non è ancora stato attuato, con il nuovo regolamento si garantisce una maggiore tutela nei confronti dei tesserati<sup>73</sup>. Un professionismo che non si intende solo a livello tecnico-agonistico, ma che si esplicita in un progetto di più ampio respiro, a partire dalla comunicazione e dal marketing, che devono essere considerati dalle franchigie diffusori e creatori di valore all'interno e all'esterno

- 
- classifica finale del campionato: una penalità per chi arriva negli ultimi due posti di regular season;
  - rispetto degli impegni economici assunti: inasprimento dei controlli con verifica in quattro scadenze annuali della puntualità dei pagamenti dei compensi ai tesserati della rosa della prima squadra. Le società dovranno depositare in Lega le dichiarazioni attestanti i compensi lordi pattuiti prima e corrisposti poi, sottoscritte da tutti i tesserati. È attribuita una penalità alle società che siano incorse per almeno una volta nell'attivazione della garanzia finanziaria;
  - percentuale di riempimento degli impianti di gioco: riempimento negli incontri di regular season dell'80% della capienza minima, con ingressi omaggio al di sotto del 20%. È attribuita una penalità alle società che nel corso della stagione non abbiano raggiunto l'indice di riempimento stabilito.

Tuttavia, è previsto anche un bonus alle società che, per due campionati consecutivi, risultino in possesso congiuntamente di tutti i seguenti parametri di sviluppo nelle attività sportive e di comunicazione:

- partecipazione diretta a tutti i campionati giovanili: under 13, under 15, under 17 e under 19;
- corner merchandising all'interno dell'impianto di gioco, dotato di una linea di prodotti riportanti tutti il marchio societario;
- area hospitality funzionante all'interno dell'impianto;
- contatti You Tube (almeno 80.000 contatti per il periodo agonistico).

<sup>73</sup> Il sistema sportivo italiano distingue tra società sportive professionistiche e dilettantistiche: le prime sono contraddistinte dalla natura giuridica di società di capitali con scopo di lucro, mentre le seconde sono associazioni no profit, il cui scopo è di natura non economico, in cui l'eventuale utile deve essere reinvestito nell'associazione sportiva. Questa distinzione identifica due realtà differenti in quanto a caratteristiche, riferimenti legislativi e obiettivi. Le società professionistiche sono una realtà relativa solo ad alcune discipline (calcio, basket, ciclismo, golf, pugilato e motociclismo) e sono disciplinate dalla legge 91/1981 che definisce "professionistiche le società che disputano la propria attività in settori dichiarati tali dalle federazioni": sono queste, quindi, che prevedono all'interno della disciplina gestita di un'area professionistica.

Per quanto riguarda la dimensione delle società sportive dilettantistiche, si osserva che non è presente una disposizione legislativa che la definisce, tanto che viene considerata come tutta quella non compresa nella legge relativa al professionismo sportivo. La legge 289 del 2002 afferma che le società e le associazioni sportive possono assumere la forma di:

- associazione sportiva priva di personalità giuridica: hanno un'autonomia patrimoniale imperfetta che comporta la responsabilità personale di coloro i quali esternino la volontà dell'associazione agendo in nome e per conto di essa;
- associazione sportiva con personalità giuridica: sono caratterizzate da un'autonomia patrimoniale perfetta che implica una netta distinzione tra il patrimonio dell'associazione e il patrimonio del singolo tesserato;
- società sportiva di capitali cooperativa: sono forme giuridiche che devono espressamente indicare nell'atto costitutivo il reinvestimento degli utili conseguiti.

dell'organizzazione. L'aspetto innovativo del regolamento, infatti, è una nuova concezione del merito sportivo che non si basa più esclusivamente sul risultato agonistico, ma che impone alle società di lavorare sulla stabilità economica, prestando attenzione ai dati di pubblico, al rigore finanziario, alla cura degli sponsor e al radicamento della società nel territorio di appartenenza. Questi cambiamenti sono promossi dalla Lega Pallavolo in maniera graduale, offrendo l'opportunità ai club di adeguarsi alle nuove regole con una certa flessibilità temporale. Tuttavia, come sarà approfondito in seguito, si rileva, per alcune realtà, nonostante lodevoli sforzi di natura economica e non, una persistente incapacità di rispettare i requisiti previsti, in riferimento all'affluenza di pubblico e alla capienza degli impianti.

L'atteggiamento pionieristico della Lega Pallavolo è ben esemplificato anche dalla realizzazione "artigianale" del Video Check, il sistema di telecamere per il controllo delle linee di campo e delle maggiori infrazioni di gioco, proposto per la prima volta al grande pubblico in occasione delle Finali di Coppa Italia della stagione 2012/2013. Il sistema, se inizialmente si limitava a monitorare le linee perimetrali del campo da gioco, ora è stato strutturato per verificare anche il fallo di servizio, l'"invasione" a rete e il tocco della palla a muro, costituendo allo stesso tempo uno strumento di spettacolarizzazione del match, capace di suscitare suspense, in quanto le immagini contestate sono visibili dal pubblico televisivo e dal pubblico presente all'evento grazie ai maxi schermi. L'esempio citato pone in evidenza tre principi cardine dell'attività di Lega:

- la reattività di fronte un problema<sup>74</sup>: la necessità di dotare gli arbitri di un supporto tecnologico "infallibile" per assicurare un risultato "veritiero" si è concretizzata in uno strumento divenuto successivamente modello per altri enti, come la Cev che l'ha sperimentato con successo in occasioni delle Finali di Champions League (2015);
- la gradualità del cambiamento: il sistema del Video Check, sperimentato per la prima volta in un evento di Lega, è stato esteso negli anni a tutti i campi di Serie A1 fino a coprire, dalla stagione in corso, anche la Serie A2 ed è stato progressivamente potenziato con nuove capacità, così da essere utilizzato per varie

---

<sup>74</sup> La necessità di avere uno strumento tecnologico a servizio degli arbitri, che tutelasse il "merito" sportivo, si è manifestata nella sua forza in occasione del V-Day della stagione 2011/2012 in cui un pallone in campo, ma giudicato out, assegnò lo Scudetto alla Lube Volley.

finalità. Come tutte le innovazioni sviluppate dalla Lega, il Video Check ha seguito e continua a seguire un percorso dinamico basato su sette fasi: ideazione, progettazione, persuasione, sperimentazione, revisione, applicazione e valutazione;

- la condivisione: la medesima tecnologia, che elimina la presenza dei giudici di linea e che, per aver successo, deve essere assimilata positivamente dai club, non è stata imposta secondo una logica top-down, ma è frutto di un percorso condiviso e supportato dai sodalizi di Serie A, dalla Fipav e dal settore arbitrale, reso possibile anche dai rapporti costruttivi che la Lega Pallavolo ha saputo creare nel corso degli anni<sup>75</sup>.

Lo stile di leadership che permea l'attività del management di Lega Pallavolo è di tipo bottom-up, volto a coinvolgere i club in progetti che non potrebbero esistere senza una loro totale condivisione, come la definizione del Regolamento del Campionato di SuperLega. Questa nuova formula, nata con l'intento di garantire una certa stabilità economica ai club, ha, fino ad oggi, evitato il rischio di fallimenti e abbandoni delle società del Campionato e reso controllabili situazioni prima oscure, ostacolando la pratica "sleale" del mancato pagamento delle retribuzioni. In questo modo, la Lega Pallavolo ha sancito un nuovo modo di concepire la pallavolo, basata su un "professionismo" di fatto serio, credibile e trasparente agli occhi del mondo esterno.

Il Video Check e la SuperLega sono, a giudizio di chi scrive, le innovazioni principali compiute negli ultimi anni, ma non sono le uniche. Si evidenziano, tra le innovazioni, intese come conquiste del movimento:

- Volley Land, evento fiore all'occhiello della Lega Pallavolo, ideato da Roberto Ghiretti<sup>76</sup> e disputato per la prima volta a Milano nel 1996, che sarà oggetto di approfondimento nel corso della trattazione;
- la possibilità per gli sponsor di Lega di acquisire la denominazione del campionato e degli eventi di Lega, diventando così "title sponsor"<sup>77</sup> e la possibilità per gli sponsor dei club di sedere in panchina a fianco della squadra;

---

<sup>75</sup> La riflessione è emersa nel corso dell'intervista alla Responsabile marketing di Lega Schlesinger.

<sup>76</sup> Direttore Generale della Lega Volley Maschile dal 1990 al 2000.

<sup>77</sup> Il Campionato di Serie A1 è denominato "Campionato di SuperLega UnipolSai".

- lo svolgimento delle gare di Campionato il giorno 26 dicembre. La Lega Pallavolo è stata la prima Lega sportiva italiana ad introdurre il turno di gara nella giornata festiva di Santo Stefano (2005)<sup>78</sup>;
- il campo tricolore, assegnato alla squadra vincitrice del Campionato per la stagione successiva;
- la web tv, dalla stagione in corso in modalità pay, con Lega Volley Channel in grado di coprire tutti i campi di Serie A;
- l'eliminazione dei time-out tecnici per ridurre le pause di gioco;
- l'introduzione del doppio speaker, con l'obiettivo di accrescere il coinvolgimento del pubblico e garantire un'animazione al passo con i tempi dell'evento partita.

La dimostrazione del buon lavoro svolto dalla Lega e dai club è la capacità del campionato di possedere un forte appeal, in grado di attrarre investitori e i migliori atleti in circolazione. Tutte le tifoserie di SuperLega sono concordi nel ritenere il Campionato di Serie A1 il punto di riferimento internazionale a livello tecnico. Dopo alcune stagioni in cui gli atleti e gli allenatori, in cerca di fortune maggiori, emigravano all'estero, si assiste oggi a un progressivo ritorno. Lo stesso Zaytsev, atleta che ha disputato le ultime due stagioni in Russia, divenuto un'icona non solo della pallavolo italiana, ma dello sport in generale, in una recente intervista rilasciata al portale Eurosport, ha affermato: *il nostro è il miglior campionato di club. Il livello attuale è già buono e sicuramente crescerà. Vedo un gran bel campionato, a parte brasiliani e russi, il resto della pallavolo mondiale è qui da noi*<sup>79</sup>. Il Presidente del CONI Malagò ribadisce questo concetto dichiarando che la SuperLega rappresenta un esempio di innovazione ed eccellenza tecnica: *questo campionato compie settanta anni ma non li dimostra, siete avanti sotto tutti i punti di vista e bisogna essere riconoscenti al vostro mondo*<sup>80</sup>.

Il rischio che l'assenza delle retrocessioni potesse creare una disaffezione del pubblico è stato smentito dai dati di affluenza: dalla stagione 2012-2013 in cui è stato introdotto il

---

<sup>78</sup> Il turno di gare della stagione 2016/2017 ha fatto registrare il dato di 23.458 presenze, record assoluto di giornata in questa stagione ed il secondo di sempre, preceduto, solo dal dato di pubblico del 26 dicembre 2005, che fece meglio con un totale di 23.742 presenze. Il dato di incasso registra invece il primato, raggiungendo un totale di € 176.081 che supera quello di € 141.822 del 2005.

<sup>79</sup> Intervista a Zaytsev (2016) disponibile al link: [http://it.eurosport.com/pallavolo/superlega/2016-2017/ivan-zaytsev-via-al-campionato-piu-bello-del-mondo\\_sto5883418/story.shtml](http://it.eurosport.com/pallavolo/superlega/2016-2017/ivan-zaytsev-via-al-campionato-piu-bello-del-mondo_sto5883418/story.shtml)

<sup>80</sup> Intervista a Malagò (2016) disponibile al link: [http://www.repubblica.it/sport/volley/2014/10/16/news/presentata\\_superlega-98288378/](http://www.repubblica.it/sport/volley/2014/10/16/news/presentata_superlega-98288378/)

blocco delle retrocessioni si è registrato un costante incremento dell'affluenza media<sup>81</sup> (fig.3.3).

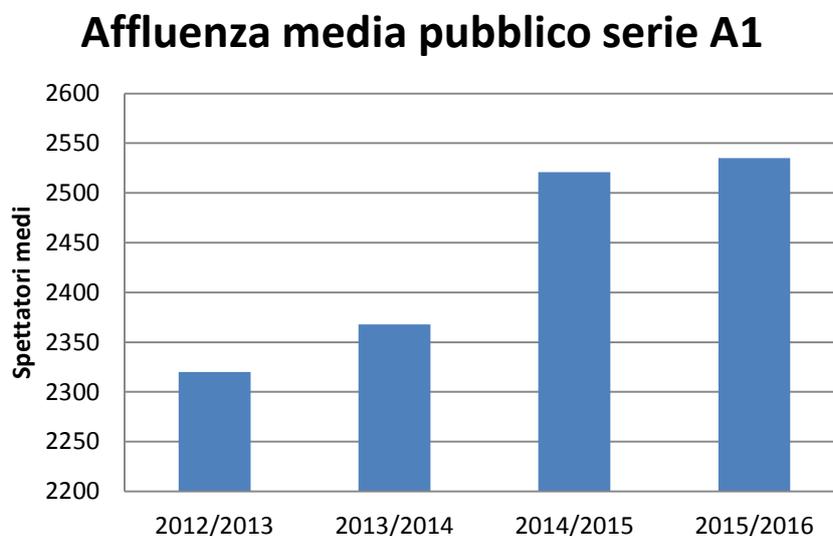


Fig.3.3: Affluenza media pubblico serie A1. Elaborazione propria da dati Lega Volley

Al fine di difendere la propria reputazione e l'integrità dello sport, la Lega Pallavolo, in collaborazione con Sportradar<sup>82</sup>, ha varato un progetto basato sulla formazione dei club sul tema delle scommesse e del contrasto al match-fixing, volto alla prevenzione, all'educazione e al contrasto delle frodi sportive, attraverso l'impiego del sistema "Fraud Detection System<sup>83</sup>". È da rilevare che la Lega Pallavolo è la prima Lega a livello internazionale a varare un progetto educativo, finalizzato a diffondere la conoscenza e l'informazione su questi temi tra i propri tesserati.

Un punto di forza da porre in evidenza è la crescente visibilità di cui gode il campionato, in Italia e all'estero. In Italia, il Campionato di SuperLega è visibile in chiaro sui canali di Rai Sport, con due dirette settimanali, il venerdì alle 20,30 e la domenica alle 17,30<sup>84</sup>. Da quest'anno, la Rai ha ideato una rubrica in onda il lunedì pomeriggio dal nome "Oltre la rete", condotta dal giornalista sportivo Maurizio Colantoni, che racconta le storie e i

<sup>81</sup> 2320 spettatori medi a partita nella stagione 2012/2013, 2368 nella stagione 2013/2014, 2521 nella stagione 2014/2015, 2535 nella stagione 2015/2016.

<sup>82</sup> Società leader nel monitoraggio delle scommesse e nella lotta alle frodi sportive.

<sup>83</sup> Secondo i dati di Sportradar (2016), il giro di affari delle scommesse al livello mondiale sul volley supera i 3,5 miliardi di euro l'anno. Le sole scommesse relative al Campionato di Serie A di volley raccolgono, in tutto il mondo, oltre 100.000.000 di euro, per una media di circa 600mila euro per ogni match. Su ogni partita sono offerte svariate tipologie di scommesse che vanno dal money line, al totals (under/over), correct score, total sets, set handicap, odd/even points.

<sup>84</sup> Alcuni dubbi sono espressi dai soggetti intervistati sull'aspetto qualitativo del servizio, in particolare sulla qualità delle riprese.

personaggi della pallavolo di vertice. Grazie all'accordo tra la Lega Pallavolo Serie A e l'agenzia internazionale MP & Silva per la distribuzione estera dei diritti televisivi, rinnovato fino al 2020, la visibilità del campionato raggiunge numeri degni di attenzione, superando i 60 Paesi raggiunti per la sola emissione televisiva, senza calcolare i diritti streaming, permettendo ai club e ai relativi sponsor di avere una visibilità importante anche oltre i confini nazionali.

È da segnalare che il gruppo Fox Networks, assicurandosi i diritti della CEV Volleyball Champions League maschile, trasmette nella propria piattaforma Sky tutti i match delle squadre italiane impegnate nella competizione europea. In aggiunta, Laola1.tv trasmette in streaming in modalità gratuita tutti i singoli match del relativo torneo<sup>85</sup>.

A parere di chi scrive, la svolta della stagione è costituita dal potenziamento della web tv: il canale web "Lega Volley Channel", frutto della partnership tra Lega Pallavolo Serie A e "Sportube"<sup>86</sup>, oltre a includere highlights, interviste e rubriche (da segnalare "Volley Zap", condotta da Andrea Brogioni), assicura una copertura integrale dei match del Campionato di SuperLega e di Serie A2, offrendo un servizio personalizzabile, on demand e con contenuti esclusivi. L'incremento degli standard del servizio, relativamente alla qualità delle immagini (HD) e del commento tecnico, ha reso possibile mettere la piattaforma in modalità pay per view. La crescente frammentazione del pubblico televisivo, la caduta del grado di fiducia e la difficoltà della pallavolo di conquistare ulteriori spazi nel palinsesto stanno trasformando la web tv in un mezzo che rappresenta una grande opportunità per proporre al pubblico una vera e propria esperienza di marca. La web tv, infatti, consente agli utenti interattività e flessibilità dei contenuti e richiede costi di implementazione ridotti. Inoltre, è in grado di raggiungere un numero illimitato di utenti collegati contemporaneamente, favorendo una comunicazione tra fonte e utente diretta e facilmente accessibile. Il canale, affinché diventi la "casa" del volley maschile di vertice, frequentata non solo in occasione degli eventi, ma anche nel corso della settimana, potrebbe integrare strumenti per la partecipazione degli utenti alla creazione di contenuti,

---

<sup>85</sup> La Lega Pallavolo, come da Statuto, ha tra i suoi compiti *la rappresentanza degli associati nella negoziazione e gestione dei diritti collettivi di immagine a carattere sia radiotelevisivo che promopubblicitario, nella tutela dei marchi collettivi ed in generale nella tutela di ogni altro interesse collettivo o comune di natura patrimoniale.*

<sup>86</sup> Nata nel 2010 Sportube è la prima web tv completamente dedicata allo sport.

con l'obiettivo di porre i clienti-tifosi al centro di una piattaforma multimediale e multidevice che offra allo stesso tempo un'esperienza sociale.

Nonostante non sia da trascurare l'abitudine collettiva che sancisce una supremazia della tv rispetto al web, gli spettacoli sportivi si prestano sempre più ad essere guardati su una varietà di dispositivi mobili. Con riferimento alle modalità di fruizione del Campionato di SuperLega, si mantiene stabile il seguito televisivo su Rai Sport (fig.3.4), mentre continua la lenta ma costante crescita sui canali digitali (fig.3.5).

### Ascolti medi Auditel Serie A1 - Rai Sport

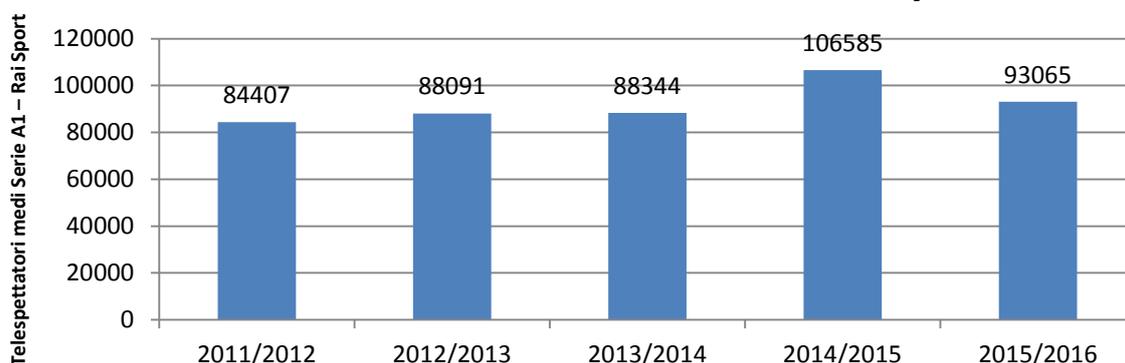


Fig.3.4: Ascolti medi Auditel Serie A1. Elaborazione propria da dati Lega Volley

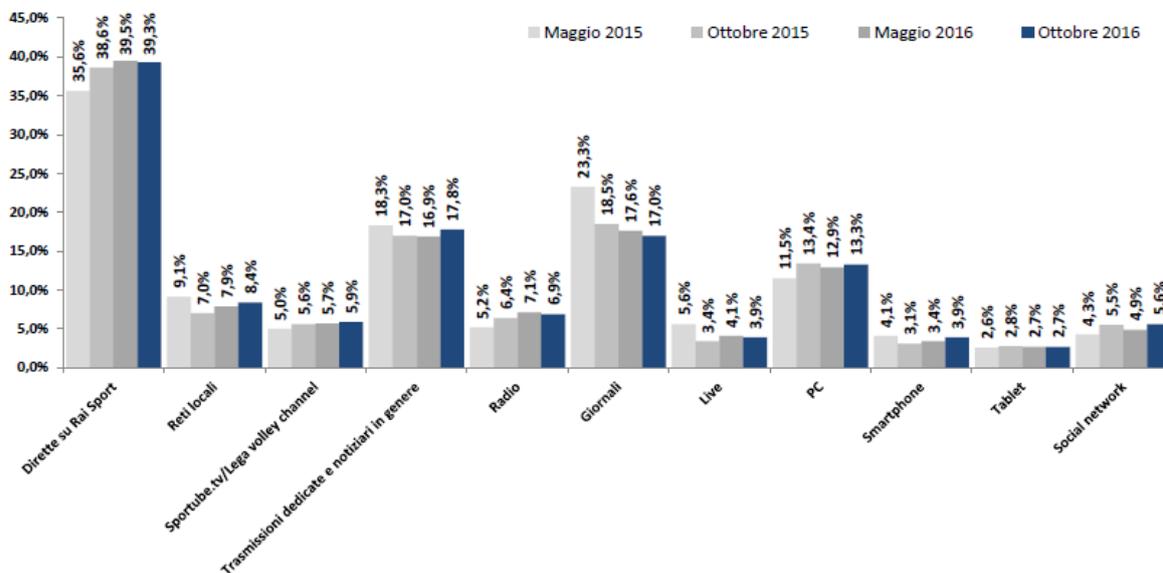


Fig.3.5: Modalità di fruizione del Campionato di SuperLega. Fonte: Stage Up, 2016

Come ribadito da Raynaud<sup>87</sup> (2016), occorre porre attenzione ai vari device con cui è possibile assistere agli eventi sportivi. Un'indagine di Accenture (2015), infatti, dal titolo

<sup>87</sup> J. Raynaud è Executive Vice President Sport Channels & Sky Media. La riflessione è stata esposta al Forum Sport e Business del Sole 24 Ore dal titolo: *Nuove frontiere della sport industry* (Ottobre 2016).

*Digital video and the connected consumer*, rivela che sono mutate le modalità di fruizione dello sport (fig.3.6).

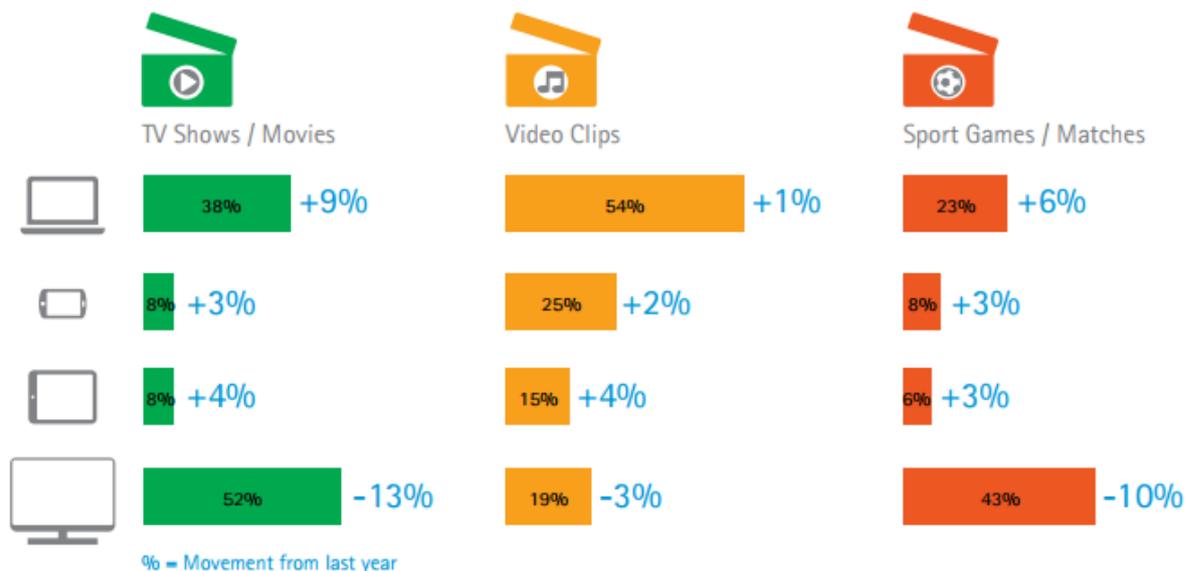


Fig.3.6: Preferred device when accessing different types of digital content.  
Fonte: Accenture Digital Consumer Survey, 2015

Si osserva, inoltre, un crescente coinvolgimento anche delle fasce di età più avanzate nell'utilizzo di diversi dispositivi mobili (fig.3.7), che lascia intendere la bontà del percorso intrapreso dalla Lega Pallavolo<sup>88</sup>.

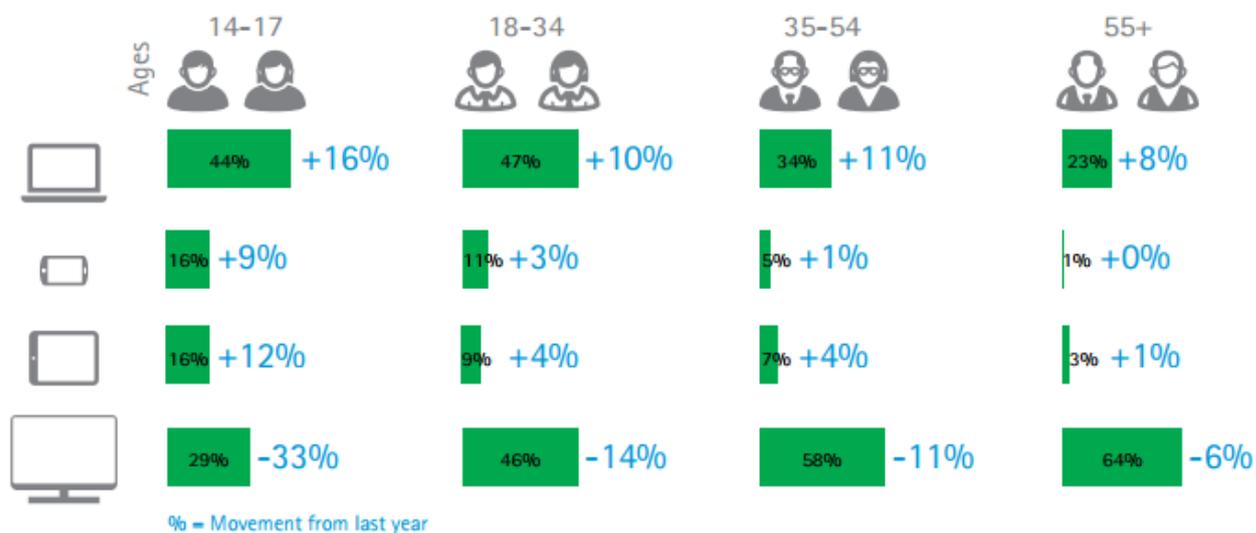


Fig.3.7: Frequency of accessing digital content. Fonte: Accenture Digital Consumer Survey, 2015

L'ambiente della pallavolo italiana è caratterizzato da una forte presenza valoriale, come testimoniato dalla ricerca Stage Up (2016). L'hashtag "ilmiosportèdifferente" viene

<sup>88</sup> La perplessità riguarda, invece, la visibilità del Campionato di Serie A2 che, per la stagione in corso, non presenta alcuna programmazione nei canali Rai e può essere vista, in diretta, soltanto a pagamento nel medesimo canale, con i prezzi degli abbonamenti identici a quelli della SuperLeiga.

rilanciato continuamente dai profili ufficiali social della Lega, delle società e delle rispettive tifoserie<sup>89</sup>. Alla richiesta posta alle tifoserie di identificare l'elemento distintivo del campionato, all'unanimità si è riconosciuta l'unicità dell'ambiente della pallavolo. I valori dell'umanità, del rispetto dell'avversario e della genuinità sono dati quasi per scontati e contribuiscono ad alimentare la passione e la volontà di farne parte. La rete, se idealmente può rappresentare un limite alla spettacolarizzazione dello sport per l'assenza del contatto fisico, diviene una risorsa del movimento, simbolo di uno sport pulito, capace di attrarre il favore del pubblico, che esclude la violenza dal suo vocabolario ma non lo spirito di rivalità<sup>90</sup>. Un esempio di questo clima particolare che si respira nella pallavolo è rappresentato dai "terzi tempi"<sup>91</sup> organizzati dalle tifoserie di SuperLega, diffusi a partire dall'iniziativa rinominata "Special Set", nata nel 2014 dal Club Lube nel Cuore, volta a permettere la socializzazione tra le tifoserie e ad enfatizzare il clima di festa sportiva. I valori che caratterizzano la pallavolo e il suo pubblico costituiscono un patrimonio inimitabile dai concorrenti, che dovrebbe essere comunicato in maniera più efficace, anche tramite lo strumento dei video che, come dimostrato dall'infografica, sono parte integrante delle strategie moderne di digital marketing (fig.3.8)<sup>92</sup>. Tramite questa tecnica i club potrebbero veicolare forti contenuti emozionali, capaci di attrarre nuovo pubblico e coinvolgere quello già presente.

---

<sup>89</sup> Solo su Instagram si menzionano 8000 post tutti dedicati alla pallavolo.

<sup>90</sup> I rappresentanti delle tifoserie della SuperLega affermano l'importanza degli avversari per la creazione di un'atmosfera da "evento", ammettendo che non c'è niente di peggio di una partita senza tifosi avversari.

<sup>91</sup> Sono momenti di convivialità che avvengono al termine della partita e che prevedono la degustazione di prodotti culinari tipici del territorio della squadra ospitante.

<sup>92</sup> Nella realizzazione di un video votato al video marketing, è importante ricordare che il filmato non è il fine, ma il mezzo per raggiungere uno scopo diverso, per questo può essere utile rivolgersi ad un'agenzia di comunicazione specializzata nella realizzazione di video aziendali.

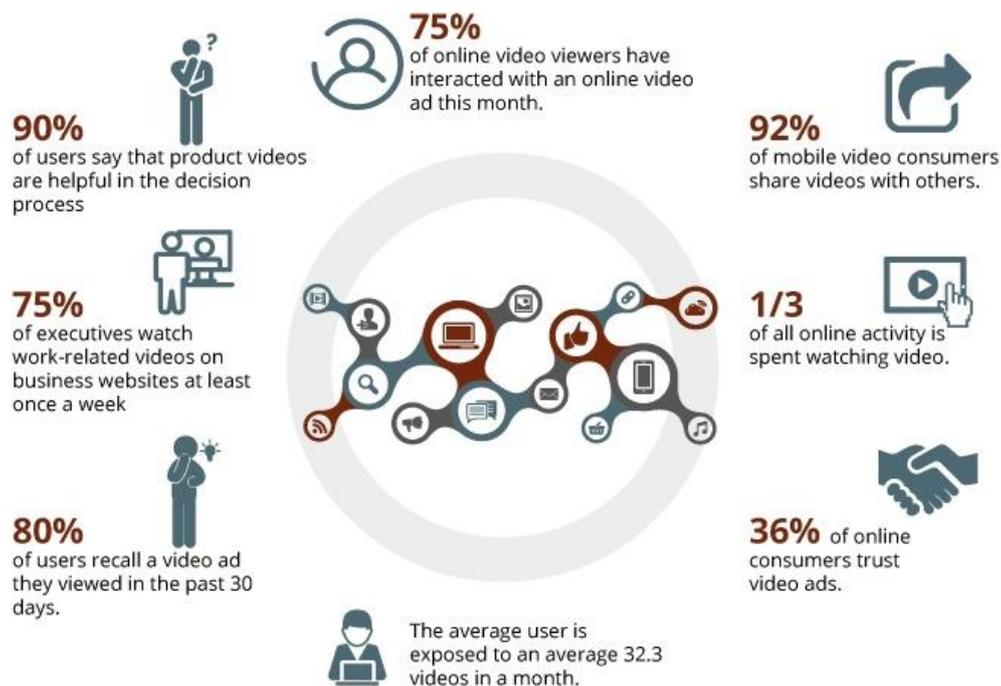


Fig.3.8: Video user interaction. Fonte: Hyperfine media, 2016

Le organizzazioni sportive, come qualunque impresa, devono essere attente a presidiare con successo ogni touch-point con il consumatore. Mentre in altri settori le organizzazioni devono sforzarsi di creare a livello pragmatico occasioni di contatto che offrano contenuti sufficientemente rilevanti da suscitare l'interesse verso l'incontro e il dialogo e flessibili da consentire l'interattività tra marca e consumatori e tra pari, rivolgendosi a forme di comunicazioni non convenzionali (CNC)<sup>93</sup>, nello sport il più importante punto di contatto tra l'impresa sportiva e il proprio pubblico è il match, disputato fra due squadre rivali. Per verificare l'attenzione dei club di SuperLega alla "match experience" e successivamente correggere eventuali criticità, la Lega Pallavolo ha promosso il progetto "Ghost Visits"<sup>94</sup>, un'indagine che ha come oggetto dell'attenzione l'attività dei club in riferimento a:

- promozione dell'evento<sup>95</sup> (tempistiche di promozione, condivisione social, supporto radio/tv/stampa, aggiornamento del sito web ufficiale, agevolazione delle categorie speciali, ventaglio delle modalità di acquisto dei tagliandi, etc.);

<sup>93</sup> Fiocca *et al.* (2016) affermano che tra le quattro manifestazioni di comunicazione che incarnano la capacità della marca di costruire esperienze uniche con i suoi consumatori, attraverso lo sviluppo di un territorio di incontro e di relazione, figurano: l'*ambient communication*, il *guerrilla marketing*, le *brand community*, le piattaforme di *digital co-creation*, il *branded entertainment* e l'*experience retail*.

<sup>94</sup> L'indagine, svolta da due esperti del settore in incognito attraverso l'osservazione diretta e la raccolta di materiale fotografico, ha riguardato tutti i campi della SuperLega.

<sup>95</sup> A tal proposito, Carlo Perri, ufficio stampa della Lube Volley, afferma la necessità per le società di una comunicazione mirata a creare l'atmosfera da evento, soprattutto nelle sfide non "di cartello".

- acquisto dei biglietti via internet o canali retail (accessibilità del portale web di vendita, ricerca della gara selezionata, presentazione e informazioni sull'evento, registrazione e accesso al portale web, procedura di acquisto, compilazione anagrafica dell'acquirente, procedura di pagamento, prevendita e commissioni, condizioni del servizio, etc.);
- customer care (reperimento dell'indirizzo e dei riferimenti, velocità di risposta alle e-mail, cortesia e disponibilità del servizio e-mail e telefono, eventuale follow up post evento, etc.);
- approccio al palazzetto con mezzi pubblici e privati (informazioni generali su internet, informazioni telefoniche presso la società di servizio pubblico, disponibilità dei parcheggi, procedura di pagamento dei parcheggi, cortesia e disponibilità del personale di servizio, indicazione dal parcheggio all'impianto, valutazione eventuale del costo dei parcheggi, etc.);
- procedure di ingresso dell'impianto (segnalazione dei settori e indicazioni generali, tempi di attesa ai varchi, organizzazione e gestione dei flussi, procedura di verifica del biglietto, riconoscibilità del personale addetto, cortesia e disponibilità del personale, preparazione generale del personale addetto, senso di sicurezza generale; test critico, etc.);
- percorso al posto assegnato (segnalazione dedicata, presenza di addetti, eventuale criticità della gestione dei flussi, presidio delle vie di fuga, individuazione del proprio posto, caratteristiche della seduta, disponibilità del posto a sedere, visibilità dal proprio posto a sedere, etc.);
- merchandising (individuazione di aree e punti dedicati, preparazione del personale di servizio in materia, disponibilità di punti ufficiali, riconoscibilità dei punti ufficiali, qualità dell'offerta dei punti ufficiali, rapporto prezzi tra punti ufficiali/non ufficiali, presenza punti non ufficiali interna ai settori, accessibilità durante intervallo e post gara, store online, etc.);
- acquisto prodotti food e beverage (capacità ricettiva fissa/mobile esterno impianto, livello medio dei prezzi, segnaletica interna dedicata, tempi di attesa, livello medio dei prezzi, rapporto qualità/offerta, etc.);

- servizi igienici (disponibilità di servizi zona prefiltraggio, segnaletica interna dedicata, quantità di servizi in relazione alla capacità impianto e riservati alle donne; tempi di attesa e pulizia, condizioni generali dei servizi igienici, etc.);
- atmosfera interna al palazzetto (condizioni generali della struttura, tempistiche di riempimento dell'impianto, personalizzazione dell'impianto con colori sociali, identificazione dei tifosi nei colori sociali, utilizzo di materiale ufficiale da parte dei tifosi, coinvolgimento canoro e atmosfera generale, comportamenti negativi, rapporto empatico squadra/tifosi, etc.);
- animazione pre gara (qualità audio, video, iniziative e contest, presenza e qualità dello speakeraggio, apprezzamento generale del pubblico, bilancio commerciale/intrattenimento, rappresentazioni e infografica, fine gara organizzato, etc.);
- deflusso impianto post evento (intrattenimento post partita, informazioni su opzioni di deflusso, tempistiche deflusso pedonale e mezzi privati/pubblici, sicurezza generale, operatività del bar e delle strutture dell'impianto, etc.).

L'indagine evidenzia una situazione eterogenea tra le diverse realtà del campionato, dove comunque si raggiungono in ogni realtà livelli positivi di qualità del servizio, con punte anche di eccellenza.

Vi sono società particolarmente attente a creare engagement con il pubblico, servendosi sia di strumenti tecnologici<sup>96</sup>, sia della disponibilità degli atleti a concedersi agli spettatori al termine dell'incontro. L'atmosfera che si respira nei palasport della SuperLega è festosa e positiva: il gioco è altamente spettacolare e il pubblico della pallavolo è caratterizzato da un profondo rispetto per i valori della sportività. Tuttavia, si riscontrano difficoltà nel rendere la sfida agonistica un vero e proprio evento: nella maggior parte dei casi è assente un vero e proprio intrattenimento pre e post partita, capace di coinvolgere il pubblico anche nei momenti di pausa. Inoltre, l'assenza di una personalizzazione e customizzazione dell'impianto con i colori sociali dei club non favoriscono lo sviluppo di un sentimento di appartenenza con il territorio. Infine, in alcuni "campi", si osserva una carenza di empatia tra il pubblico e la squadra, segno della necessità di un lavoro strutturato per favorire lo sviluppo di una fan base significativa e di impatto.

---

<sup>96</sup> Le animazioni sui led e sui display, l'utilizzo dell'app ufficiale tramite contest, etc.

Se è vero che il risultato finale e il livello di gioco del match rappresentano il primo elemento di soddisfazione per il pubblico, almeno per i tifosi fedeli, la sfida per le organizzazioni sportive diviene quella di creare un vero e proprio evento<sup>97</sup>, il cui fulcro rimane la partita, ma che diviene il mezzo per un'esperienza di incontro molto più articolata del pubblico con il brand e il suo universo valoriale. Nel progettare l'evento, le organizzazioni devono fare in modo che tutti gli elementi concorrano a generare una particolare esperienza, immaginando il tipo di sensazione generata da ciascuna interazione fra l'impresa e il cliente<sup>98</sup>.

Per migliorare la "game experience"<sup>99</sup>, la Lega Pallavolo Serie A ha varato il progetto "Doppio speaker", che mira all'introduzione nei campi della SuperLega di una seconda figura preposta all'intrattenimento e al coinvolgimento del pubblico nelle pause di gioco che, se ben valorizzate, possono costituire importanti momenti di promozione:

- pre-partita e post-partita;
- pause di gioco nel corso del match (time out, tempo fine set – inizio set successivo).

Lo speaker può coinvolgere i protagonisti in campo con brevi interviste live (format televisivo) e permettere l'interazione con il pubblico, sviluppando un percorso di engagement che aggiunga i luoghi fisici ai touch point digitali, al fine di attrarre, gratificare e attivare i fan tramite il coinvolgimento degli sponsor. Le società, anche tramite la propria app ufficiale<sup>100</sup>, possono promuovere concorsi a premi, far votare l'MVP<sup>101</sup> del match e

---

<sup>97</sup> Una manifestazione per diventare un evento deve essere (Cherubini, Pattuglia, 2007):

- tecnicamente qualificata;
- di medio-lunga durata;
- emotivamente coinvolgente;
- ampiamente seguita e partecipata;
- tecnologicamente sorprendente;
- piacevole e gratificante esperienzialmente;
- memorabile e citabile.

<sup>98</sup> Secondo Pine e Gilmore (2000), le organizzazioni che vogliono mettere in scena esperienze coinvolgenti devono stabilire il tema dell'esperienza<sup>98</sup>, ridurre le impressioni a un numero gestibile (soltanto quelle che effettivamente denotano il tema principale), concentrarsi sugli elementi animati e inanimati che potrebbero connotare ciascuna impressione, accentuando quelli positivi ed eliminando quelli negativi, programmare meticolosamente l'effetto che ciascuno stimola avrà sui cinque sensi e aggiungere al mix ottenuto i souvenir, prolungando l'esperienza all'interno della mente del cliente.

<sup>99</sup> Non si può parlare di "game experience" senza riferirsi agli "inventori" dell'intrattenimento nello sport: gli Harlem Globetrotters. La loro capacità di fare con il pallone quello che nessuno riusciva e riesce a fare, una routine di giochi e di azioni spettacolari, coniugata con il loro messaggio sociale di integrazione razziale, li ha resi un marchio di fabbrica. Sono stati nominati dall'UNESCO "ambasciatori della fratellanza tra i popoli e uomini di buona volontà per la pace nel mondo".

<sup>100</sup> Nove società su 14 possiedono una propria "app" ufficiale.

<sup>101</sup> *Most valuable player*

coinvolgere il pubblico in una miriade di forme, anche grazie all'utilizzo dei maxi schermi, resi obbligatori in seguito all'introduzione del video check. Vi è la possibilità di costruire veri e propri palinsesti televisivi<sup>102</sup>, che includono spot pubblicitari, rubriche di presentazione della partita (non solo informazioni statistiche, ma anche interviste ai protagonisti durante la settimana) e i cosiddetti "highlights", ossia le migliori performance della propria squadra o dell'intero campionato, con replay anche in tempo reale.

La sfida diviene quella di stimolare il coinvolgimento e il desiderio di interazione del pubblico con il brand societario, e quindi anche con i suoi partner tramite una dilatazione dell'evento e l'utilizzo di stimolazioni diverse<sup>103</sup>. Il match resta il centro dell'evento, ma occorre suscitare l'interesse nel pubblico anche attraverso l'offerta di un intrattenimento a 360 gradi: dalla ristorazione, che deve essere adeguata nella qualità, nella varietà e nei prezzi, all'esibizione di un artista, alla comparsa di un vip tra le tribune, fino all'allestimento di veri e propri spettacoli, grazie a partnership con associazioni locali. Tuttavia, bisogna prestare attenzione che questi "eventi" negli eventi siano ben integrati con la sfida sportiva e non ne compromettano il godimento<sup>104</sup>.

La Lega Pallavolo, consapevole del ruolo centrale del pubblico per la crescita del Campionato, ha varato (2015) un progetto specifico denominato "Manager del pubblico", che consta di due elementi principali:

- la formazione dei dirigenti sportivi tramite moduli operativi riguardanti la comunicazione e in generale il coinvolgimento del pubblico;
- l'introduzione di una figura all'interno dell'assetto societario deputata alla cura delle relazioni con il pubblico, che vigili sulla capacità di garantire il soddisfacimento degli obiettivi di riempimento dell'impianto precedentemente esposti.

---

<sup>102</sup> Il maxischermo è un perno dell'attività di fidelizzazione: se collegato ad un Pc, può (Lega Volley):

- sottolineare in modo fumettistico o con slogan le azioni più interessanti;
- mandare in onda filmati storici del club o brevi storie particolari sulla vita dei giocatori;
- Servire per brevi campagne pubblicitarie durante le pause;
- Diventare la finestra del club sul mondo social e il contatto diretto con i propri tifosi (live, tweet, interviste, *kiss cam*, etc.).

<sup>103</sup> La riflessione è da attribuirsi alla Responsabile marketing di Modena Simona Piccinini, espressa nel corso di un'intervista (Dicembre 2016).

<sup>104</sup> Il riferimento è alle polemiche avvenute a Verona all'inizio della stagione 2015/2016 quando la volontà della società di rendere partita un vero e proprio evento ha individuato modalità ritenute dalla tifoseria "eccessive", tali da compromettere una piena fruizione dello spettacolo sportivo.

È da rilevare che la figura del manager del pubblico idealmente preposta a queste tematiche non costituisce un obbligo per i club, ma un'opportunità suggerita dalla Lega per facilitare l'adeguamento dei club in maniera tempestiva ai cambiamenti dell'industria sportiva odierna<sup>105</sup>. Soltanto due società del Campionato, tuttavia, hanno inserito nel proprio organigramma il medesimo soggetto.

Dalle interviste ai responsabili delle tifoserie è emerso che uno dei principali motivi di differenziazione del volley rispetto agli altri sport è la possibilità di avere un contatto con i protagonisti. È importante che le società stimolino l'interazione pubblico-atleti a fine partita<sup>106</sup>, ispirando negli stessi giocatori un desiderio autentico di partecipazione, reso possibile dalla condivisione di una passione. Il ruolo del giocatore è determinante nella comunicazione delle società, in quanto punto di contatto tra squadra e pubblico. Il giocatore deve "vivere" la città e, dovunque vada, deve essere identificato con il brand "pallavolo" ed essere testimonial attivo della propria società anche nella vita privata. Pertanto, è necessario coinvolgerlo a farsi promotore in prima persona della comunicazione, a beneficio personale, della società e del movimento.

Al fine della creazione di un'atmosfera di partecipazione e festa, le organizzazioni sportive non possono non considerare il ruolo decisivo svolto dalle tifoserie, veri e propri co-creatori di spettacolo, in particolare nella pallavolo, dove l'aspetto della violenza negli stadi è completamente assente. Il calore e il sostegno dei tifosi con slogan creati ad hoc e la creazione di coreografie per la squadra e i singoli giocatori rappresentano un elemento importante anche per il conseguimento di un risultato vincente (pubblico come settimo uomo in campo) che costituisce l'elemento prioritario di soddisfazione del cliente. L'organizzazione del tifo, oltre che sostenere la squadra, conduce alla creazione sugli spalti di coreografie che già da sole possono essere considerate dei veri e propri spettacoli e che possono diventare oggetto di attenzione da parte dei media, che gli dedicano titoli e servizi speciali<sup>107</sup>. È parte della coreografia dell'evento anche il momento di festeggiamento degli

---

<sup>105</sup> A tal proposito, Federico Centomo, manager del pubblico della società di Verona Volley nella stagione 2015/2016, afferma la necessità di un riconoscimento sostanziale di tale figura da parte delle società e un confronto maggiore tra i rappresentanti delle varie società, al fine di favorire uno scambio concreto di idee.

<sup>106</sup> Le cosiddette "invasioni di campo pacifiche" a fine partita da parte dei tifosi.

<sup>107</sup> La coreografia della tifoseria "Irriducibili Gialloblu" di Modena, in occasione della sfida con i rivali della Trentino Volley (20 Novembre 2016), ha ottenuto una notevole visibilità mediatica. Il video ha ottenuto oltre 21 mila visualizzazioni.

atleti al conseguimento di un punto<sup>108</sup> o della vittoria finale, che contribuiscono a enfatizzare l'unione tra il pubblico e la squadra e a suscitare emozioni e senso di appartenenza. A tal proposito, le società dovrebbero stimolare costantemente la creatività e l'entusiasmo della propria fan base, consentendo la nascita di un rapporto leale, trasparente e costruttivo, basato sulla condivisione di obiettivi comuni.

Il risultato di un buon lavoro è dimostrato dalla capacità delle società di affollare gli impianti anche nelle sfide che, almeno agonisticamente, possiedono un richiamo limitato. In questo senso, l'impegno e gli sforzi delle società devono convergere a favore di un'"eventizzazione" del match, qualunque sia la squadra rivale, attraverso il ricorso ai media, decisivi alla creazione del desiderio e dell'attesa pre-gara, e all'ampliamento e al miglioramento delle prestazioni offerte, tramite l'applicazione di una dotazione tecnologica significativa (smart arena). In un'ottica evoluta, il palasport non deve essere più considerato come un luogo in cui assistere ad una partita, ma come un luogo in cui trascorrere una giornata di festa, grazie alla presenza di altre strutture con cui le società potrebbero sviluppare profittevoli partnership.

Un ulteriore punto di forza del Campionato di SuperLega è da ricondursi alla passione delle proprietà che anima il loro agire, permettendo di investire cifre importanti, nonostante la pallavolo sia uno sport che non garantisca al momento clamorosi ritorni economici<sup>109</sup>. Si rileva che l'obiettivo delle società del Campionato di SuperLega non corrisponde alla ricerca del profitto, bensì alla massimizzazione dell'utilità dei proprietari, dei dirigenti, dei giocatori, dei tifosi e degli sponsor, i quali, in linea teorica, perseguono interessi comuni<sup>110</sup>.

Se, infatti, si conquista il successo, viene soddisfatta:

- l'utilità dei presidenti e dei dirigenti, che cercano prestigio, notorietà e rinomanza sociale;
- l'utilità dei giocatori, che vedono crescere la loro possibilità di aumentare gli ingaggi;

---

<sup>108</sup> Sono famose le esultanze del capitano della Sir Volley Perugia Atanasijevic verso il proprio pubblico.

<sup>109</sup> Si veda il paragrafo 3.3.5.

<sup>110</sup> Questo rappresenta una peculiarità dell'impresa sportiva e si esprime nella convinzione per tutti i soggetti indicati di giocare per il successo.

- l'utilità dei tifosi, che vedono soddisfatta la loro passione sportiva<sup>111</sup>;
- l'utilità degli sponsor, che vedono accrescere il valore dell'investimento effettuato.

Il nuovo regolamento della SuperLega ha consentito a chi dispone di risorse importanti di continuare a investire cifre importanti per ottenere la vittoria finale e contemporaneamente di preservare la salute finanziaria degli altri club, trasformando la pressione nel breve termine in spinta alla programmazione. Un modello positivo di gestione è rappresentato dalla Trentino Volley del Presidente Mosna che identifica la chiave dei propri successi in una programmazione attenta e oculata, consapevole dei limiti di spesa, individuando un progetto sociale prima che sportivo e creando un modello nel quale la comunità possa identificarsi<sup>112</sup>. La Trentino Volley dimostra la propria passione per questa disciplina e l'esigenza di programmazione attraverso la formazione di vivai floridi, gestiti da uno staff di valore: *solo investendo sul giovanile i risultati arrivano, prima o poi. Il problema è che non si hanno certezze su quando sarà quel "prima o poi"*<sup>113</sup>. La qualità del lavoro svolto è testimoniato dalla rosa della prima squadra che annovera numerosi elementi provenienti dal settore giovanile e dal prezioso apporto di atleti alla Nazionale Italiana. A differenza di quanto avviene nel Campionato di Serie A1 femminile, l'attenzione al vivaio inteso come investimento imprescindibile in chiave prospettica può essere riscontrata nella globalità delle società di SuperLega<sup>114</sup>. Crescere atleti del proprio territorio si traduce anche in:

---

<sup>111</sup> A tal proposito, Wiseman (1977), chiedendosi perché le società sportive in generale, pur registrando in generale grossi deficit di bilancio, partecipino ogni anno al campionato, indica come ragione di fondo il fatto che i dirigenti delle società non sono interessati solamente, e neppure principalmente, a generare profitti. Essi sono molto più attirati dalla notorietà derivante dall'aver vinto il campionato o comunque aver conseguito un buon piazzamento nella classifica finale. In questo senso il "benessere" della società sportiva dipende, secondo Wiseman, da quattro fattori:

- successo o piazzamento in campionato;
- affluenza del pubblico all'impianto;
- stato di salute della lega a cui la società è affiliata;
- ammontare dei ricavi.

Assumendo che i ricavi, al netto delle imposte, coprano le spese di gestione, tanto maggiore è il peso degli altri fattori, tanto migliore sarà lo stato della società. Il conseguimento di un profitto diventa quindi non il fine ultimo, ma il mezzo mediante il quale una società sportiva può acquistare notorietà; l'obiettivo principale, infatti, è la massimizzazione del successo sportivo, mantenendo nel lungo periodo una posizione di pareggio di bilancio (al netto delle imposte).

<sup>112</sup> La riflessione è lasciata a un post su Facebook risalente ad Aprile 2016.

<sup>113</sup> Intervista a Mosna (2016), consultabile al link:

<http://trentinocorrierealpi.gelocal.it/sport/2016/03/24/news/volley-champions-league-l-impresa-della-diatec-1.13188087>

<sup>114</sup> Concetto espresso da Muzzioli all'intervistatore (Dicembre 2016).

- minori costi: scompare il costo che una società sostiene quando ingaggia un atleta appartenente ad un'altra società (costo del prestito o del cartellino);
- maggior appeal sul territorio: un atleta del luogo, che prende parte ai campionati giovanili e riesce a conquistarsi un posto in prima squadra, ottiene un grande impatto sulla comunità locale. Allo stesso tempo, è fonte di motivazione per la base pallavolistica del territorio, capace di instillare un attaccamento alla maglia e una speranza che porta con sé impegno e spirito di sacrificio, fondamentali sia per la crescita dell'atleta che del movimento stesso.

### **3.2.3 I punti di debolezza**

Il principale punto di debolezza attribuibile al Campionato di SuperLega, condiviso con le altre discipline del panorama sportivo italiano, è lo “strapotere” del calcio, a livello economico e mediatico, peraltro non rapportabile ai numeri effettivi realizzati dalle altre discipline. Secondo l'ultima indagine Stage up (2016), il Campionato di SuperLega riesce a espandere il suo bacino di interessati fino ad arrivare a quota dieci milioni; cifra importante se si considera che il campionato di Serie A di calcio ottiene l'interesse di 30 milioni di soggetti. Tuttavia, il divario fra le due realtà diviene enorme se si considera il dato impressionante dell'incasso dei diritti televisivi della Serie A di calcio che, per il triennio 2015/2018, conquista la cifra di 1,2 miliardi di euro. La stampa nazionale, come gli altri mass media, premiano l'enorme bacino di appassionati del calcio rispetto a quelli del volley, che comunque riesce a ritagliarsi spazi degni di attenzione. La vera forza del volley sulla carta stampata è la copertura a livello locale, specialmente in territori dove è presente la pallavolo di vertice, spazio che, se preso singolarmente può sembrare limitato, è invece degno di attenzione a livello complessivo. Il campionato di SuperLega mantiene importanti spazi nei mass media che devono essere menzionati: dalle due dirette televisive settimanali in chiaro degli incontri, alla rubrica di approfondimento “Oltre la Rete”, alla Diretta radiofonica “Set&Note” sulla stazione “LatteMiele”, ai servizi proposti dai vari telegiornali (sportivi e non) in onda sulle reti Rai, Mediaset, Sky ed emittenti locali che evidenziano un importante lavoro di PR dietro le quinte<sup>115</sup>. Queste evidenze dimostrano che la pallavolo ha bisogno di trovare un canale comunicativo con il proprio pubblico

---

<sup>115</sup> A tal proposito, Fabrizio Rossini, Responsabile Comunicazione e Campionati della Serie A di volley, afferma la necessità della pallavolo di parlare linguaggio trasversali e di uscire dalla propria autoreferenzialità.

complementare ai mass media: il canale di Lega, l'impegno dei club a curare i propri spazi di comunicazione e l'utilizzo dei social network sono passi che vanno in questa direzione.

La brevità del calendario del Campionato di SuperLega, rispetto anche a sport simili come il basket<sup>116</sup>, costituisce indubbiamente un limite all'appetibilità del campionato per gli investitori<sup>117</sup>, che scelgono di destinare risorse per ottenere una visibilità limitata solo ad alcuni mesi dell'anno. Il potere della FIVB permette la definizione di un calendario relativo all'attività delle Nazionali "asfissiante" e a tratti incomprensibile<sup>118</sup>, che non si limita a occupare l'intera stagione estiva, ma che può spingersi a "invadere" l'attività ordinaria dei club nel mezzo della stagione regolare.

Tuttavia, occorre sottolineare il ruolo prioritario di promozione svolto dalla Nazionale per la pallavolo italiana. A differenza del basket italiano che si nutre indirettamente della "gloria" del campionato Nba, che negli ultimi venticinque anni ha condotto la disciplina ad una notorietà assoluta in tutto il mondo, la SuperLega trova nei risultati della Nazionale un potente veicolo di promozione. Per lasciare spazio all'attività delle Nazionali, la Lega si vede costretta a fissare turni di gare infrasettimanali che, almeno per il volley, non hanno lo stesso appeal per il pubblico dei turni domenicali, con impianti che fanno fatica a riempirsi e che, di conseguenza, conducono a un impoverimento degli appuntamenti e quindi a un depauperamento del prodotto<sup>119</sup>. Il Campionato di SuperLega risulta così denso di appuntamenti, in particolare per i club che partecipano alle competizioni europee che, per poter sostenere con successo le varie sfide, hanno bisogno di possedere rose numericamente e qualitativamente importanti per sostenere il cosiddetto "turnover" nel sestetto in campo, anche questo a danno della spettacolarità del gioco.

Queste considerazioni contribuiscono ad alimentare l'ipotesi secondo cui può essere di giovamento per il campionato ridurre le squadre partecipanti, in modo da avere un calendario meno frenetico e qualitativamente superiore. Senza arrivare a ciò, occorre che

---

<sup>116</sup> La stagione 2016/2017 del Campionato di Serie A di basket ha termine a giugno, un mese dopo quella della SuperLega.

<sup>117</sup> Il concetto è stato espresso più volte dal responsabile comunicazione della Lube Volley Tentella nel corso di un'intervista (Novembre 2016).

<sup>118</sup> Il riferimento più recente è alla formula delle qualificazioni olimpiche. La Francia, pur essendo vincitrice dell'ultimo Campionato Europeo, ha dovuto partecipare e vincere un torneo di qualificazione olimpica disputato nel corso della stagione regolare dei club.

<sup>119</sup> Rielaborazione personale dall'intervista con il giornalista della Gazzetta dello Sport G.L. Pasini (Ottobre 2016).

le leghe mondiali, di comune accordo, facciano pressione sulla Federazione Internazionale affinché non abusi della propria autorità e riconosca le esigenze dei Campionati e dei rispettivi club ad avere competizioni con ritmi “umani” e appetibili a livello di investimenti economici. Questa problematica è resa ancora più sentita a livello dei club a causa della scarsa attività di comunicazione posta in essere dalla Fipav. Zaytsev, in un’intervista rilasciata al termine dei giochi olimpici di Rio (2016), si rivolge alla Federazione con parole critiche, enfatizzando l’assenza di un ufficio marketing degno di questo nome: *il volley è il secondo sport in Italia per numero di tesserati, eppure noi giochiamo e la gente a volte nemmeno lo sa. Per esempio, hanno invitato tutta la Nazionale alla presentazione dei campionati che stanno per partire, però davanti ai soliti tre o quattro giornalisti, a porte chiuse. Ma non sarebbe meglio farlo dove può venire anche la gente, aperto a tutti?*<sup>120</sup> In tutti i palasport in cui la società di Perugia<sup>121</sup> ha giocato si è registrato il tutto esaurito: questo dimostra il ruolo imprescindibile della televisione e dei mass media in genere nella creazione di personaggi<sup>122</sup>, capaci di trasformare in questo caso lo “zar” del volley (Zaytsev) in un patrimonio di tutto il movimento. Diviene evidente la necessità di una complementarità in termini promozionali tra Nazionale e club, che può costituire una delle leve per permettere di compiere un salto di qualità a tutto il movimento.

Un importante limite che contraddistingue lo sport italiano, con importanti conseguenze sulla pallavolo italiana, è rappresentato dal deficit qualitativo degli impianti sportivi. Nel regolamento di SuperLega approvato dai club è scritto esplicitamente che la capienza minima, dalla stagione 2017/2018, passa dai 2000 spettatori a sedere ai 3000. Questo criterio così restrittivo rischia di non permettere l’iscrizione di diversi club alla prossima stagione<sup>123</sup> o di forzare il loro trasferimento in altre strutture extra cittadine più capienti, rischiando di snaturare il sentimento di appartenenza al territorio. Il problema si avverte, in particolare, nelle realtà del meridione che, nonostante tentativi di ammodernamento e ampliamento, ancora non dispongono di impianti adeguati allo svolgimento del

---

<sup>120</sup> Intervista a Zaytsev (2016) disponibile al link: <http://www.vanityfair.it/news/sport/16/09/25/ivan-zaytsev-intervista-pallavolo-italia>

<sup>121</sup> La società in cui gioca I. Zaytsev

<sup>122</sup> La finale dei giochi olimpici di Rio 2016 tra Italia e Brasile è stata seguita in diretta Rai da oltre 5,4 milioni di spettatori, con uno share del 39,32%.

<sup>123</sup> La stagione in corso registra 4 club con impianti con capienza al di sotto delle 3000 unità: Vibo Valentia, Sora, Latina e Molfetta, tutte società del Sud Italia.

Campionato di SuperLiga. Questa preoccupazione è particolarmente evidente in realtà piccole, come la Pallavolo Molfetta che, nonostante abbia saputo radicarsi con successo nel proprio territorio, riuscendo ad ottenere afflussi di pubblico sempre crescenti, registrando ormai di prassi il “tutto esaurito”, rischiano di trovarsi nelle condizioni di doversi trasferire in altre realtà (Bari).

Un caso virtuoso di marketing territoriale è rappresentato dal Comune di Civitanova Marche che, approfittando dell’immobilismo del Comune di Macerata, ha deciso di realizzare un impianto polivalente da destinare alla città, riuscendo in questo modo ad accaparrarsi una realtà di successo come la Lube Volley<sup>124</sup>, realizzando il passaggio della società in uno scenario che offre dal punto di vista del marketing molte più opportunità: dalla comodità della posizione<sup>125</sup>, alla capienza che risulta quasi raddoppiata (circa 4000 posti), alla vastità degli spazi che possono essere dedicati a iniziative di marketing (area hospitality, attività di sampling, mostre, etc.).

La Lega Pallavolo e quindi le società che ne fanno parte devono scegliere se smentire le regole che si sono date, oppure se stabilire di farle applicare, obbligandole a un trasferimento forzato o alla rinuncia al diritto di partecipazione al Campionato, fintanto che non sia realizzata una struttura conforme ai criteri. Il ragionamento da fare, a parere dell’autore, deve basarsi attraverso la lente della promozione del movimento. Avere palasport pieni non è più un desiderio, ma diviene ormai una necessità, per garantire un’immagine positiva del Campionato. Il criterio della capienza, seppur giustificato a livello teorico, almeno in questo periodo storico, dovrebbe essere postposto al criterio dell’affluenza: tra le società citate, Vibo Valentia e Latina, nonostante i lodevoli sforzi delle proprietà e delle rispettive tifoserie organizzate volti a diffondere la passione per la pallavolo di vertice, presentano numeri di spettatori inferiori alle altre società e non in standard con le logiche che la SuperLiga, già dal nome, si era assegnata. A tal proposito, Muzzioli (2016), nel suo blog “Volleyball.it”, sostiene la necessità di una crescita omogenea del Campionato: *serve un salto in avanti da parte di alcuni club, una crescita organizzativa e anche strutturale delle società. Altrimenti è meglio andare verso un torneo a 10 squadre composto da una vera élite non solo tecnica ma anche organizzativa come richiesto - e*

---

<sup>124</sup> Il Comune di Civitanova Marche appartiene alla provincia di Macerata.

<sup>125</sup> Trovandosi all’uscita del casello autostradale di Civitanova Marche, l’Eurosuole forum è collocato in un punto strategico. Inoltre, è situato nelle prossimità di un grande commerciale con il quale la società ha stretto rapporti di collaborazione per permettere agli utenti di trascorrere una giornata di svago.

*auspicato - dalla stessa Lega. D'altra parte, ci sono realtà (Revivre Milano) che hanno problematiche di tipo opposto, giocando in strutture che risultano al momento sovradimensionate per il loro reale bisogno.*

Il problema è particolarmente sentito anche in relazione alla situazione della Serie A2: la promozione di un club in SuperLega e l'eventuale conferma di tutte le società a partecipare alla competizione rischiano di ampliare il Campionato ma non il suo livello qualitativo. Quest'incertezza normativa rappresenta un limite evidente alla programmazione dei club e rischia non solo di minacciare l'unità del consorzio, ma anche l'immagine della Lega stessa. A parere di chi scrive, alcuni club, per l'investimento in marketing e in comunicazione che stanno operando, hanno piena giustificazione a chiedere la revisione della regola o la sua proroga temporale. Essi, tuttavia, dovrebbero dirsi disponibili ad accettare criteri plasmati su misura, dalla previsione di un'affluenza entro un certo standard, all'impegno di accordi con gli enti di competenza per un progressivo incremento della capacità dell'impianto, fino all'accettazione di un numero inferiore di match in diretta televisiva rispetto alla media del campionato nel caso di un mancato rispetto dei parametri standard.

Operando un confronto delle performance di presenze e incassi tra la regular Season della SuperLega e quella della Serie A di basket, emergono alcune differenze importanti, relative in primis al dato sugli incassi, con quelli della SuperLega che sono inferiori del 69% (fig.3.9). Questo gap è riconducibile a due fattori: il numero di spettatori e il prezzo dei biglietti. Queste differenze, giudicate da Stage Up (2016) incoerenti rispetto agli indicatori di interesse del pubblico<sup>126</sup>, devono essere interpretate in termini positivi, come un potenziale da cogliere<sup>127</sup>.

SUPERLEGA		BASKET SERIE A	
PRESENZE MEDIE A PARTITA	2.446	PRESENZE MEDIE A PARTITA	3.944
INCASSO MEDIO A PARTITA	€ 13.046	INCASSO MEDIO A PARTITA	€ 42.161
INCASSO MEDIO A SPETTATORE	€ 5,3	INCASSO MEDIO A SPETTATORE	€ 11
COPERTURA MEDIA IMPIANTO	65%	COPERTURA MEDIA IMPIANTO	77%

Fig.3.9: Performance di presenze e incassi Serie A volley-basket stagione 2015/2016.  
Fonte: elaborazione Stage Up su dati Lega Volley e Lega Basket (2016)

<sup>126</sup> I risultati della Ricerca demoscopica *Sponsor Value* (2016) e i dati di audience delle dirette televisive degli incontri rilevano che i due eventi sono sostanzialmente appaiati.

<sup>127</sup> La capienza media degli impianti della SuperLega è di 3550 posti, quella del basket di serie A è di 5140.

Un'altra problematica che riguarda il mondo della pallavolo italiana e quindi il Campionato è la difficoltà di un ricambio generazionale dei suoi protagonisti. Per competere con successo – la competizione è la legge dello sport – occorre, in primis, un capitale umano competente e motivato, capace di dare slancio e concretezza alle idee e ai progetti. A tal proposito occorre notare un aspetto che caratterizza, in positivo e in negativo, l'ambiente della pallavolo. Pasini<sup>128</sup>, in un'intervista all'autore (Novembre 2016), afferma che il Campionato di Serie A può essere paragonato a una start-up, incubatrice e banco di formazione e crescita di veri e propri talenti, che però il volley, per la mancanza di risorse rispetto a sport come il calcio, non riesce a trattenere<sup>129</sup>.

Dall'analisi effettuata degli organigrammi delle quattordici società della SuperLega relativamente alle stagioni 2015/2016 e 2016/2017<sup>130</sup>, emerge la presenza di strutture quantitativamente ridotte. Nella stagione in corso, tutte hanno al vertice un Presidente che, in cinque casi, si identifica con la proprietà. Ne consegue che l'impresa cui fa capo è main sponsor della società stessa. Negli altri casi, il Presidente possiede quote societarie di minoranza o maggioranza e non si identifica con il main sponsor<sup>131</sup>. Nella gestione dell'impresa, le società, in nove casi, si affidano alla figura del "general manager", dirigente con il massimo livello decisionale ed autonomia ad ogni livello organizzativo: è colui che pianifica con la Presidenza la strategia societaria, che ne verifica l'andamento e che ne coordina le risorse umane affinché si adoperino al meglio per la realizzazione della stessa. A lui sono richieste competenze tecniche in vari settori (sportivo, marketing e comunicazione, giuridico, amministrativo, etc.). In nove società, è presente la figura del direttore sportivo, dirigente impegnato a gestire i rapporti contrattuali tra società e atleti e staff tecnico e a condurre le trattative con le altre società, aventi ad oggetto il trasferimento degli atleti e degli allenatori e la stipulazione delle cessioni dei contratti. In cinque società, sono presenti ambedue le figure. Dello stesso numero sono le società che contano al loro interno un direttore sportivo, ma non un general manager. In queste ultime realtà, il rischio è quello di un focus eccessivo sull'aspetto tecnico e quindi sul risultato agonistico a discapito di una visione di più ampio respiro. Di norma, il direttore

---

<sup>128</sup> Giornalista della Gazzetta dello Sport

<sup>129</sup> Il riferimento esplicito è al giornalista sportivo Alessandro Antinelli e all'allenatore e dirigente sportivo Gian Paolo Montali.

<sup>130</sup> I dati sono stati raccolti dal sito [www.legavolley.it](http://www.legavolley.it) e dai siti dei club.

<sup>131</sup> In alcuni casi è sponsor minore della società.

sportivo vanta un passato agonistico di rilievo ed appartiene al territorio della società. Al contrario, il general manager è una figura il più delle volte slegata dal contesto locale, ma in possesso di un profilo manageriale di spessore. Lo stesso Regolamento della SuperLega (art. 2.4, punto b) obbliga i club a dotarsi di un'adeguata struttura societaria, nella quale devono essere individuate figure professionali qualificate addette allo sviluppo delle attività di business. A tal proposito, la Lega Pallavolo ha previsto la costituzione dell' "Albo Dirigenti", finalizzato a formare il management delle società con corsi di formazione ad hoc, che coinvolgono temi vari, quali la leadership, il team building, l'impiantistica, la gestione dello stress, etc<sup>132</sup>.

Nell'ambito dell'organigramma delle società della SuperLega, si riscontra un'attenzione delle stesse per le tematiche della comunicazione e del marketing<sup>133</sup>, testimoniata dalla presenza di un numero adeguato di risorse umane (da 2 a 7 unità). In alcuni casi, le società si affidano anche ad agenzie di comunicazione. Tuttavia, quest'importanza è ridimensionata dal ruolo che assume il marketing all'interno dell'organigramma; infatti, tranne rare eccezioni, le risorse preposte a ciò non ricoprono ruoli di primo piano all'interno delle organizzazioni.

Per sopperire agli organici limitati, le società hanno iniziato a comprendere il valore delle università e degli enti di formazione in generale. I club possono siglare interessanti partnership, favorendo la formazione di progetti congiunti (eventi, ricerche di mercato, progetti territoriali, etc.) e l'ingresso in società di nuove idee e nuovi modi di vedere la realtà. Il contratto di stage, se ben gestito, può rappresentare uno strumento di valore a servizio dei club che ambiscono a possedere una struttura con competenze variegate.

### **3.2.4 Le opportunità**

Tra le principali opportunità che la pallavolo deve saper cogliere, vi figura a pieno titolo il web 2.0, basato non più solamente sulla capacità di connessione alla rete da parte degli

---

<sup>132</sup> La rilevanza della figura del Manager Sportivo si evince anche dalla nascita nel 2013 della MSA (Manager Sportivi Associati), un'associazione di categoria che si propone di *riunire, rappresentare e tutelare (...) tutti coloro i quali esercitano la professione di "Manager Sportivo", intesi come quei soggetti in grado di gestire strategicamente le organizzazioni, gli impianti e gli eventi sportivi con specifiche competenze d'impresa, strategie di marketing e comunicazione, nonché degli aspetti giuridici, economici e finanziari in ambito sportivo e dilettantistico.*

<sup>133</sup> Sono state incluse nell'area comunicazione e marketing le seguenti figure: addetto stampa, relazioni esterne, social media manager, manager del pubblico, web master, etc.

utenti, ma soprattutto sulla cultura della partecipazione: *Internet has nurtured the “power of us”* (BusinessWeek, 2005).

Secondo Prunesti (2016), l'evoluzione di Internet può essere evidenziata in nove caratteristiche:

- il web come piattaforma: i programmi installati sul PC interagiscono sempre più con i software e i servizi accessibili solo online;
- crescente funzionalità del web: i siti web passano da semplici contenitori di informazioni a fonti di contenuti e servizi personalizzati;
- semplificazione dell'uso del web: sono utilizzate interfacce sempre più interattive e facili da usare;
- leggerezza del web: i contenuti e i servizi offerti sono sempre più condivisi e modulati in programmi intuitivi e di facile utilizzo;
- socialità del web: sempre più persone trasferiscono parte della loro vita fisica online, partecipando alla creazione di contenuti da condividere;
- web come flusso di informazioni dinamico;
- flessibilità e mixabilità del web: la diffusione dei codici “open sources” per modificare le applicazioni web permette di sviluppare servizi e di mixare un programma con un altro per ottenerne un terzo completamente nuovo<sup>134</sup>;
- web come partecipazione: implementa servizi e applicazioni che stimolano gli utenti ad aggiungere valore ai contenuti dei quali essi fruiscono;
- facile raggiungibilità del web: da una parte diminuiscono i costi per connettersi a Internet, dall'altra aumenta costantemente la disponibilità dei punti di accesso alla rete (grazie anche alle reti Wi-fi ad accesso pubblico) e il numero di dispositivi che abilitano l'utente alla navigazione.

Ogni impresa ha l'opportunità di utilizzare un ampio ventaglio di strumenti per entrare in relazione con il proprio pubblico:

- il sito web: la creazione di un sito web comporta necessariamente una serie di attività volte a garantire la sua visibilità sui motori di ricerca e la possibilità per gli utenti di compiere azioni di natura commerciale. È necessario prevederne

---

<sup>134</sup> Il *mashup* è una catena senza fine di incroci tra programmi sviluppati l'uno sulla base dell'altro che arricchiscono le potenzialità di Internet.

l'integrazione con servizi web e piattaforme esterne, al fine di spingere gli utenti a far parte della rispettiva community;

- i profili sui social media: sono creati per favorire la visibilità online del brand e rafforzare le relazioni con il proprio pubblico di riferimento;
- il mobile: l'utilizzo dei dispositivi mobili e delle app riveste un ruolo cruciale nelle strategie di digital marketing, consentendo all'impresa di costruire con i propri clienti una relazione estremamente personalizzata;
- i servizi basati sulla localizzazione: le piattaforme di geolocalizzazione (es. Foursquare) consentono all'impresa di attuare attività di marketing sul territorio;
- il "community management" e le PR digitali: occorre supportare la visibilità sui social media con una costante attività di community management. A tale attività deve affiancarsi un costante impegno nello sviluppo delle PR digitali, caratterizzate dal coinvolgimento di blogger, influencer e altri soggetti attivi online, allo scopo di farli avvicinare ai valori espressi dall'impresa e dalle sue community di riferimento.

Il passaggio culturale enorme, che è l'essenza del web 2.0, è il considerare il cliente non come un individuo cui vendere il proprio prodotto, bensì come una risorsa parte dell'organizzazione, motivata a condividere la propria personalità e le proprie risorse. Per questo, ogni suo interesse verso l'organizzazione deve essere compreso e rafforzato. L'impresa, per poter generare una stretta relazione, deve divenire un soggetto "ascoltante" e proattivo, che si sforza di conoscere il modo di essere del proprio pubblico, non solo le sue caratteristiche demografiche<sup>135</sup>.

Grazie ai social media si stanno progressivamente affiancando le innovative forme di comunicazione digitale che trovano nel web il loro canale privilegiato. La convergenza digitale permette un flusso di comunicazione multidirezionale e partecipato, dove ciascun individuo ha le capacità non solo di fruire dei contenuti digitali, ma anche di crearne dei nuovi e condividerli con tutta la sua comunità di riferimento (Prunesti, 2016). La figura 3.10 rappresenta le differenze nelle modalità di comunicazione tra media classici e social media.

---

<sup>135</sup> A tal proposito, Dallari, noto giornalista sportivo ed Ex Direttore di Sky Sport, afferma che la comunicazione abbia sostenuto negli ultimi anni una mutazione genetica impressionante, incomprensibile e imprevedibile. Pertanto, l'ufficio stampa non è più sufficiente, ma è l'intera società a dover farsi promotore di una nuova cultura orientata alla comunicazione, per permettere ai propri atleti di fare la differenza anche "fuori dal campo".

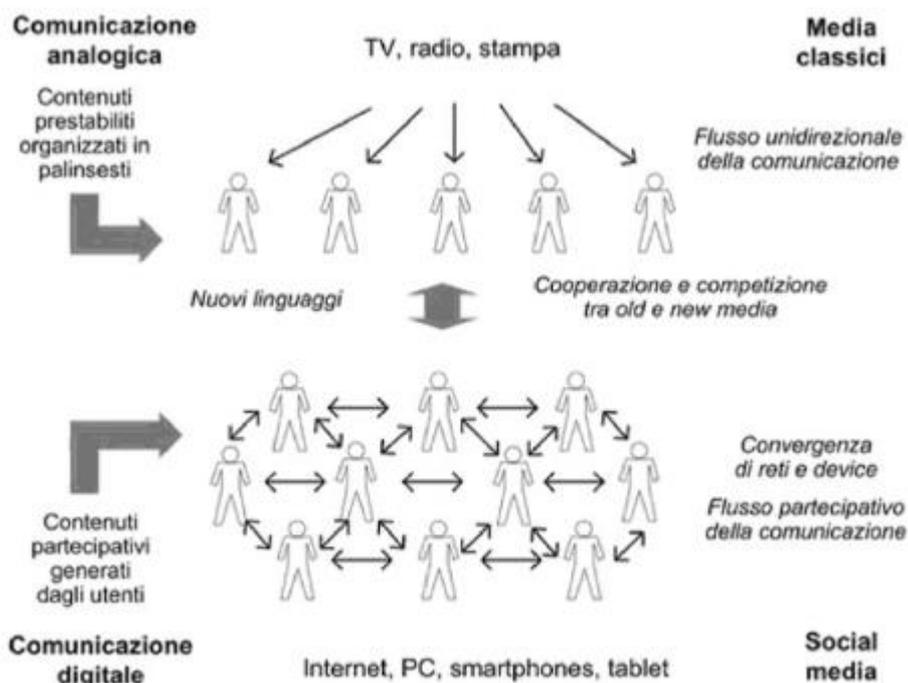


Fig.3.10: le differenze nella modalità di comunicazione tra media classici e social media (Prunesti, 2016)

Se si considera la difficoltà della pallavolo di occupare gli spazi dei media tradizionali, risulta logico che i club e qualunque soggetto operante nel medesimo mondo (Lega Pallavolo, atleti, tifoserie, etc.) devono considerare la necessità non solo di essere presente in questi canali, ma soprattutto di esserci con qualità, favorendo un desiderio di interazione. La nascita dei social media ha consentito la diffusione dei contenuti generati dagli utenti<sup>136</sup> (UGC), che diventano in questo modo prosumers e interattori, ossia protagonisti del flusso comunicativo. Tutto questo favorisce ciò che Prunesti (2016) definisce come “il fenomeno della coda lunga della comunicazione digitale”: se nel sistema tradizionale dei media è presente un numero ristretto di emittenti – i media mainstream – che generano ciascuna un elevato numero di spettatori, nel mondo digitale il rapporto si rovescia: grazie a Internet miriadi di utenti producono contenuti rivolti agli altri individui che fanno parte del loro piccolo network personale; questi, relazionandosi tra loro, creano una “coda lunga” di tante piccole audience che, sommate nel loro complesso, possono superare il numero di spettatori legati ai media tradizionali (fig.3.11).

<sup>136</sup> Il contenuto è la principale unità di valore che viene scambiata in una comunità social, al pari della moneta nell’economia digitale (Tuten, Solomon, 2014).

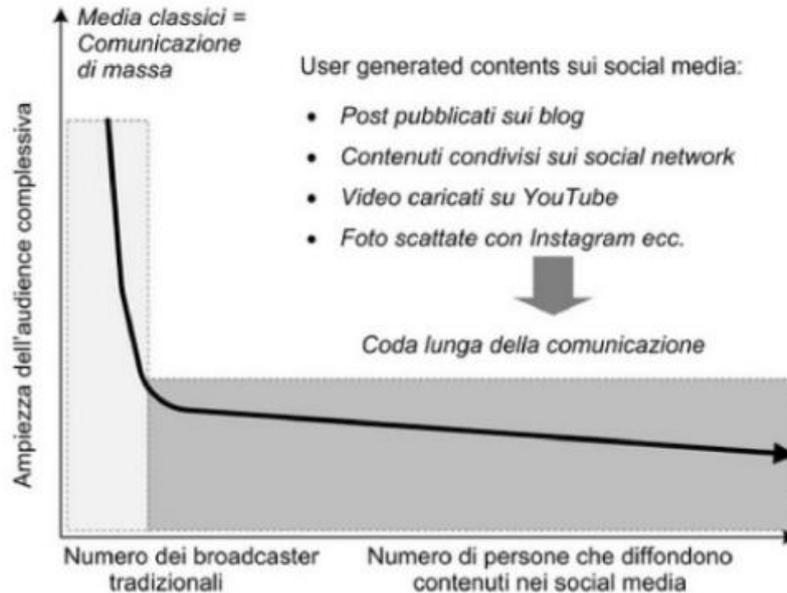


Fig.3.11: La coda lunga della comunicazione nel web 2.0

Tra i principali vantaggi che possono essere ottenuti tramite la co-creazione, nell'ottica di un aumento del valore percepito dai clienti, si evidenziano la possibilità di:

- attrarre nuovi prospects e renderli fedeli<sup>137</sup>;
- ridurre i costi;
- creare conoscenza, imparando dai suggerimenti e dalle richieste degli utenti.

Alla luce dell'importanza assunta dal digital nelle strategie di marketing e di un'attenzione crescente verso le tecnologie del web 2.0, nell'ultima stagione sono quattro le società che hanno introdotto nei propri assetti organizzativi la figura del "social media manager".

L'attenzione per il digitale risponde a due necessità:

- la "seduzione" dei cosiddetti *millennials*<sup>138</sup>, da considerarsi elementi cruciali non solo nel presente, ma anche in chiave prospettica e del pubblico femminile. La ricerca Stage Up (2016) afferma che la pallavolo ha importanti margini per quanto concerne questo specifico aspetto, evidenziando una netta dominanza del pubblico maschile tra gli interessati e gli appassionati alla Superlega, nonostante l'estetica dello sport, i valori espressi dallo sport in questione e il numero di praticanti

<sup>137</sup> Nel web marketing, il prospect è un utente qualificato che ha già risposto a un'azione marketing del sito web e ha fornito il suo consenso a ricevere delle informazioni su un prodotto o servizio oppure delle comunicazioni commerciali da parte dell'azienda. E' un cliente potenziale.

<sup>138</sup> I millennials possono essere coinvolti prestando una particolare attenzione al digitale. La società La Galaxy (MLS), ad esempio, presenta una ricca varietà di video riguardanti gli highlights delle partite, le migliori giocate della settimana e brevi filmati che ritraggono gli atleti nelle loro attività quotidiane extrasportive, per trasmettere una rappresentazione alternativa e originale.

(prevalentemente di sesso femminile)<sup>139</sup> possano far immaginare una situazione diversa<sup>140</sup>;

- la trasformazione dell'importante bacino di interessati in appassionati. Sono loro, infatti, che affollano ripetutamente gli impianti, che seguono i match in tv, che leggono gli articoli dei quotidiani, che acquistano/guardano i magazine sportivi e che condividono contenuti sui social network. Dalla lettura dell'analisi di ricerca Stage Up (2016), si osserva un trend di interesse crescente per il Campionato che, come visto, ha superato i dieci milioni di interessati. Il numero è di gran lunga superiore al basket di Serie A (circa sei milioni), tuttavia è di un terzo inferiore per quanto riguarda gli utenti regolari<sup>141</sup>. Questo dato trova conferma nel fatto che nelle edicole italiane non si trova al momento nessuna rivista specializzata di pallavolo, a differenza di altri sport che possono vantare una significativa presenza<sup>142</sup>. L'appetibilità di un campionato, per un mass media, dipende principalmente dal bacino di utenti "regolari" che può mettere a disposizione. Qui si gioca, a parere dell'autore, la sfida più significativa che il Campionato di SuperLega ha davanti a sé: riuscire ad essere un catalizzatore costante di attenzione e conquistare la fedeltà di un pubblico sempre maggiore, tale da rendere il volley maschile di vertice un'interessante opportunità di investimento per sponsor e media.

La Lega Pallavolo, insieme alla Federazione e alle società, dovrebbe lavorare con attenzione verso un coinvolgimento della propria base di atleti<sup>143</sup>. Nel loro piccolo, il blog e la relativa pagina facebook "Pallavolisti brutti"<sup>144</sup> contribuiscono alla promozione del campionato in tre specifici modi:

---

<sup>139</sup> Fonte: Coni, 2015.

<sup>140</sup> La domanda del pubblico femminile può essere stimolata con promozioni specifiche (alcune già sperimentate, come biglietti a condizioni vantaggiose, festeggiamenti di ricorrenze, etc.) e inserimento di elementi specifici nella game experience, come stand dedicati alla cura e alla salute della persona, momenti di spettacolo orientati ai gusti femminili, concorsi specifici, etc.

<sup>141</sup> 1.202.000 spettatori della Serie A di basket contro gli 886.000 della SuperLega. Per utenti regolari si intendono coloro che seguono costantemente le vicende relative al Campionato.

<sup>142</sup> L'ultima rivista nelle edicole italiane è stata Pallavolo Supervolley, mensile crasi di due storiche riviste di pallavolo. La sua ultima pubblicazione risale a Luglio 2013.

<sup>143</sup> Attualmente la pallavolo è la seconda disciplina in Italia per numero di praticanti, seconda solo al calcio, con ben 374.468 atleti tesserati alla Federazione Italiana Pallavolo (FIPAV) e 4.558 società disseminate nel territorio italiano iscritte al Coni (Coni, 2015).

<sup>144</sup> Il progetto è partito a Gennaio 2015 e in un anno è riuscito a ottenere un seguito di oltre 50.000 utenti, con un engagement particolarmente spiccato per la categoria.

- diffondendo contenuti eterogenei, evidenziando aspetti della pallavolo dalla base al vertice, come un *continuum* e quindi contribuendo ad aumentare la visibilità dei personaggi e delle storie del massimo campionato<sup>145</sup>;
- mostrando un aspetto della pallavolo a volte trascurato dalla comunicazione istituzionale, ma sicuramente di appeal: lo slogan della pagina è “Alza l’ignoranza”;
- stimolando la co-creazione di contenuti da parte della propria community, permettendo così un dialogo (indiretto) con i protagonisti del Campionato.

L’esempio più recente di utilizzo brillante di questi strumenti appartiene al giocatore statunitense di Modena Maxwell Holt che ha reagito così all’elezione di Trump a Presidente (fig.3.12).



Fig.3.12: il tweet di Maxwell Holt. Fonte: Twitter

Il tweet, rilanciato subito dalla stessa società, è apparso sui principali mass media nazionali e internazionali, emanando un’eco così potente che ha permesso all’atleta modenese di ottenere un numero di retweet (2000) anomalo per la pallavolo e raro per questa piattaforma<sup>146</sup>. All’invito dell’atleta ha risposto prontamente la tifoseria gialloblù con uno striscione, dichiarandosi subito disponibile ad avverare il desiderio dell’atleta. Successivamente, l’atleta ha rinnovato il proprio contratto con Modena fino al 2020, postando un tweet con scritto: “quindi sono in Italia finchè ci sarà un nuovo presidente di U.S.”, divenuto anch’esso subito virale, con oltre 700 interazioni complessive.

Occorre prestare particolare attenzione alle informazioni condivise dagli utenti e dai membri delle organizzazioni sui social media, che costituiscono la base del processo di formazione della reputazione online, per le loro caratteristiche di (Di Fraia, 2011):

- persistenza e indeperibilità: le informazioni condivise online tendono a restare sul web per molto tempo, anche se cancellate;

<sup>145</sup> Il responsabile dei Blu Brothers reputa il coinvolgimento della base del movimento una vera e propria necessità per il Campionato di SuperLega.

<sup>146</sup> Il tweet della società di Modena che annunciava la vittoria dello Scudetto 2015/2016 si è “fermato” a quota 357 retweet. In un altro contesto, il tweet di X Factor Italia che annunciava il vincitore della Finale 2016 ha conquistato 1400 retweet.

- viralità: ogni contenuto pubblicato online può essere condiviso da un numero potenzialmente infinito di soggetti, che possono a loro volta dividerlo con altri;
- verificabilità: le informazioni fornite da un'azienda sono facilmente verificabili. La reputazione online è molto più pubblica di quanto non fosse quella offline, ed esiste indipendentemente dal fatto che l'azienda decida di monitorarla o meno;
- ponderabilità: la reputazione di un brand è basata su opinioni di persone che, a loro volta, hanno una loro reputazione, le cui opinioni tendono ad essere giudicate più veritiere, in quanto espresse da soggetti esterni al brand (ruolo degli influencer);
- integrabilità: i contenuti condivisi online sono facilmente visualizzabili su ogni tipo di piattaforma;
- frammentarietà: la reputazione è il risultato di un frammentato puzzle di opinioni sparse sulla rete da una pluralità di individui che utilizzano un vasto numero di social media;
- incontrollabilità: se la reputazione online è data sempre più dalla somma delle opinioni espresse dagli altri e sempre meno da ciò che un brand comunica di sé, l'unica possibilità di influenza deriva dalla conversazione, possibile solo se si ascolta e si conosce il proprio pubblico di riferimento.

Le organizzazioni, per sviluppare una conoscenza sempre più raffinata del proprio pubblico, base per l'instaurazione di una relazione, potrebbero adottare sistemi di CRM, nel caso specifico di SRM (Supporter Relationship Management), mediante un utilizzo integrato di di competenze e tecnologie che consentano di identificare, attrarre e rendere fedeli i clienti al fine di generare una redditività sostenibile nel tempo. Le strumentazioni tecnologiche, tuttavia, pur consentendo di fare un eccellente lavoro su questo fronte, devono essere supportate dall'attitudine di ogni elemento dell'organizzazione al cliente, all'ascolto e alla soddisfazione dei suoi bisogni – desideri. Il CRM, infatti, non è un software, ma riguarda il club e la sua visione complessiva, che comprende strategia, comunicazione e integrazione tra i processi aziendali, le persone e la cultura. L'adozione di un valido sistema di CRM si concretizza attraverso un processo a più fasi, lungo e complesso (fig.3.13). A tal proposito, l'indagine "Ghost Visits" ha rilevato l'assenza di meccanismi di follow up da parte dei club, ossia di ricerca del consumatore e di proposizione di azioni commerciali come richiamo di un'azione condotta in precedenza.

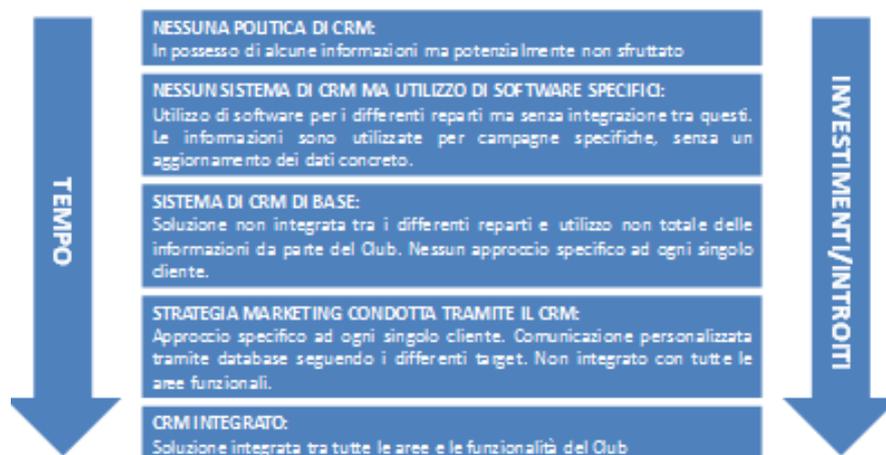


Fig.3.13: CRM e sviluppo aziendale. Fonte: Stage Up, 2016

Infine, si osserva l'opportunità per il Campionato di penetrare con successo nei mercati internazionali. La Lega Pallavolo, grazie all'accordo con l'agenzia internazionale MP & Silva, rende visibile la SuperLega all'estero in oltre 60 paesi. Questo importante accordo permette ai club di espandere la propria visibilità, e quindi di promuovere il proprio marchio e quello delle aziende sponsor a un bacino potenzialmente enorme. Le società, in virtù dell'appeal di cui gode il Campionato nel mondo, dovrebbero cercare di trarre dai propri protagonisti non solo buone prestazioni in campo, ma anche interessanti opportunità di marketing. A tal proposito, si ritiene opportuno citare l'attività di comunicazione realizzata dalla Lube Volley in seguito all'ingaggio dell'atleta Kurek, icona della pallavolo polacca, finalizzata a valorizzare il rapporto tra l'azienda "Lube Cucine" e il mercato polacco. Lo schiacciatore è stato presentato con una conferenza stampa a Varsavia di fronte a quattrocento persone, di cui oltre cinquanta giornalisti<sup>147</sup>. L'attività di comunicazione, condotta dal Responsabile della comunicazione della Lube Volley Tentella, si è servita di una varietà di strumenti: dall'omaggio della maglietta originale e autografata del giocatore ai tifosi polacchi che avessero acquistato una cucina dell'azienda, fino alla realizzazione di miniserie (branded entertainment) che vedevano l'atleta impegnato in cucina insieme a famosi chef polacchi.

<sup>147</sup> Nel corso della conferenza stampa è intervenuta la responsabile dell'agenzia distributrice in Polonia delle cucine firmate Lube, affermando: "l'approdo di Bartosz Kurek nella squadra della nostra azienda di sicuro stuzzicherà la curiosità dei milioni di fan polacchi del volley, consentendogli anche di conoscere le nostre splendide cucine, che sono sinonimo del grande design e della grande qualità Made in Italy".

Questa “case history”<sup>148</sup>, che attesta la possibilità di originare un circolo virtuoso tramite un rapporto simbiotico tra società e sponsor, dimostra che i club e i relativi sponsor hanno la potenzialità di farsi conoscere e apprezzare all’estero non solo grazie ai risultati ottenuti, ma anche grazie a operazioni di comunicazione studiate e ben articolate, che fondono la propria forza sulla storia e le gesta dei protagonisti. A tal fine, le società possono rivolgersi alle agenzie media, capaci di strutturare interessanti progetti non solo “local”, ma anche internazionali<sup>149</sup>.

La Lega Pallavolo, allo stesso tempo, potrebbe verificare la possibilità di collaborare con le varie leghe e federazioni internazionali e organizzare eventi del Campionato nei paesi esteri<sup>150</sup>, promossi attraverso l’endorsement di personalità credibili e stimate a livello locale, allo scopo di far apprezzare gli atleti del Campionato in contesti che possono rappresentare nel medio termine un’opportunità di monetizzazione (ricavi da merchandising, diritti tv, etc.). Queste iniziative potrebbero essere rafforzate dalla definizione di accordi di partnership con i media stranieri (es. quotidiani sportivi online) per diffondere news, foto e video sul Campionato, al fine di suscitare interesse e notorietà.

Per accrescere l’interesse degli utenti esteri e il relativo peso nelle entrate dei club<sup>151</sup>, le società, servendosi di partnership con istituti di lingua, possono realizzare una versione aggiornata del proprio sito in lingua inglese. La Trentino Volley, al fine di potenziare il profilo internazionale già radicato grazie alle vittorie in campo europeo e mondiale, non si limita a questo (gli utenti che scelgono di consultarla si attestano infatti attorno al 20% complessivo<sup>152</sup>), ma cura con attenzione anche l’aspetto internazionale dei propri canali social. In tutti questi modi, le società, possono contribuire concretamente e in prima persona a consolidare il proprio brand e quello del Campionato all’estero, che diviene un catalizzatore di interesse per un pubblico sempre più vasto.

In un mondo così globalizzato, l’impegno della Lega Pallavolo e dei club deve essere orientato a rendere il Campionato italiano il punto di riferimento tra le varie competizioni

---

<sup>148</sup> E’ stata riferita, con dovizia di particolari, direttamente dal Responsabile della Comunicazione Tentella nel corso dell’intervista (Ottobre 2016).

<sup>149</sup> Questo auspicio è da attribuirsi alla Responsabile della Comunicazione di Modena Piccinini (Dicembre 2016).

<sup>150</sup> Ad esempio un All Star Game.

<sup>151</sup> Si pensi ai ricavi dal merchandising ufficiale.

<sup>152</sup> Fonte: Trentino Volley

nazionali e il principale strumento di promozione della pallavolo mondiale, per spettacolarità, valori e credibilità<sup>153</sup>.

### 3.2.5 Le minacce

Il Campionato di SuperLega vive della passione e dell'interesse degli investitori. La crisi economica che ha investito l'economia globale negli ultimi anni, definita dagli studiosi come la "grande recessione<sup>154</sup>", ha messo a dura prova l'equilibrio economico dei vari club, conducendo alcune realtà anche alla scomparsa, prima dell'introduzione del Regolamento della SuperLega<sup>155</sup>.

Analizzando i bilanci delle società di SuperLega<sup>156</sup> chiusi al 30/06/2015<sup>157</sup>, il primo indicatore emblematico della situazione è rappresentato dall'"utile netto"<sup>158</sup>. Soltanto cinque società concludono l'attività della stagione in positivo (peraltro con cifre modeste)<sup>159</sup>, le altre, invece, riportano perdite anche ingenti (fig.3.14). Ancora più preoccupanti sono i dati relativi al "margine operativo lordo" (Ebitda) che evidenziano difficoltà anche nella gestione caratteristica<sup>160</sup>: in diverse realtà si osserva, infatti, che la stessa gestione operativa ha contribuito ad assorbire liquidità all'interno dell'azienda (fig.3.15).

---

<sup>153</sup> La sfida è rendere il Campionato di SuperLega l'NBA della pallavolo.

<sup>154</sup> Prese avvio dapprima negli Stati Uniti nel 2007 in seguito ad una crisi del mercato immobiliare manifestatasi con lo scoppio di una bolla immobiliare (crisi dei subprime) e una susseguente crisi finanziaria mondiale. La recessione ha poi gradualmente assunto un carattere globale e perdurante.

<sup>155</sup> Il riferimento più recente è alla scomparsa della società di Cuneo Volley.

<sup>156</sup> Per ragioni di completezza, si è scelto di considerare anche il bilancio della Pallavolo Molfetta, nonostante a differenza degli altri club il suo bilancio si concluda al 31/12 anziché al 30/06.

<sup>157</sup> Si è scelto di considerare questa data perchè in Camera di Commercio sono depositati solo 6 bilanci chiusi al 30/06/2016.

<sup>158</sup> Tuttavia, l'indagine sulla situazione economica, volta a verificare la durevole attitudine della gestione a remunerare mediamente e congruamente i fattori produttivi impiegati, non può limitarsi a considerare il valore del reddito d'esercizio in termini assoluti, ma, al contrario, deve spingersi a studiarne la composizione qualitativa e il processo di sua creazione, depurando il risultato economico di periodo da tutte le componenti estranee all'attività ordinaria dell'impresa, individuando con la necessaria precisione le diverse aree gestionali e analizzando il modo con cui ciascuna di esse ha influenzato il processo di formazione del reddito (Paolucci, 2013).

<sup>159</sup> Occorre ricordare che le società della SuperLega di pallavolo non sono a scopo di lucro.

<sup>160</sup> In termini economico-reddituali, il margine operativo lordo fornisce una misurazione del risultato della gestione caratteristica calcolato al netto degli ammortamenti e accantonamenti e, per tale ragione, risulta particolarmente significativo: si tratta di un indicatore di redditività che risente solo parzialmente delle politiche di bilancio adottate dall'impresa (Paolucci, 2013).



Fig.3.14: Analisi del risultato netto dei club di SuperLiga. Elaborazione propria dai bilanci al 30/06/2015

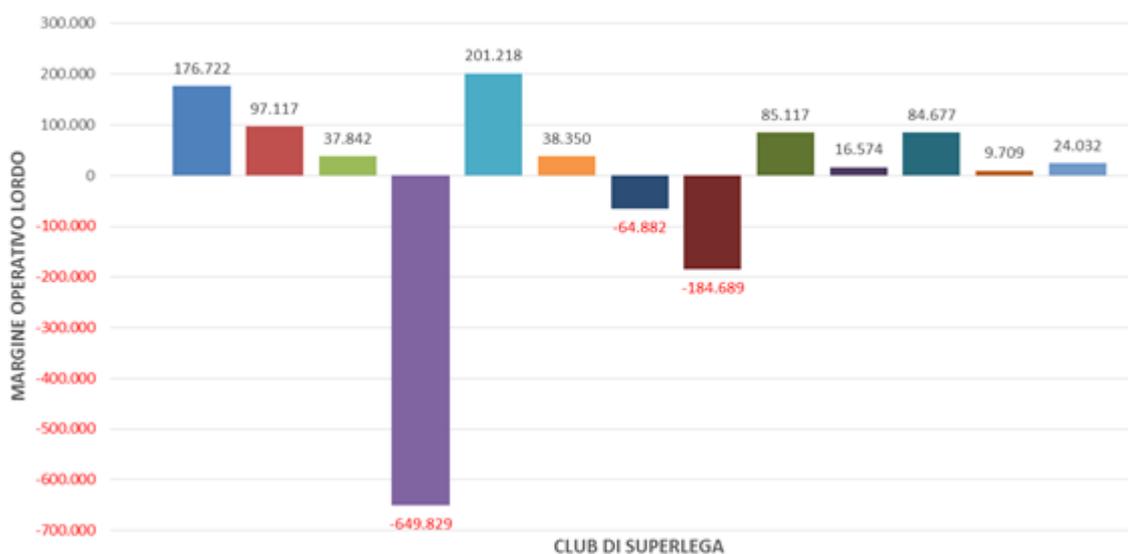


Fig.3.15: Analisi del Margine operativo lordo dei club di SuperLiga. Elaborazione propria dai bilanci al 30/06/2015

Occorre prestare attenzione anche alla verifica della situazione delle società del Campionato sul piano della liquidità. In primis, si è scelto di analizzare l'“indice primario di liquidità”<sup>161</sup>(fig.3.16). L'utilità di questo indice è dovuta alla sua capacità di evidenziare il grado di solvibilità dell'impresa nel breve periodo. Per avere una gestione della liquidità in equilibrio, l'indice deve essere pari o maggiore di uno. Il grafico evidenzia che sei società

<sup>161</sup> Viene costruito ponendo al numeratore la somma tra liquidità immediate e differite e al denominatore le passività correnti.

manifestano la capacità di far fronte regolarmente alle uscite monetarie collegate alle operazioni di gestione. Due società, invece, evidenziano gravi difficoltà al riguardo.

Successivamente, è stato considerato il rapporto tra la “posizione finanziaria netta” e il “fatturato”, ossia il “tasso di assorbimento dell’indebitamento” che esprime l’attitudine dell’impresa a garantire la copertura dei mezzi finanziari attraverso i ricavi (fig.3.17).

In considerazione del fatto che l’indice deve essere pari o inferiore al 50% per consentire una regolare restituzione del debito, emerge che la maggior parte delle società manifesta una corretta gestione. Tre società, invece, presentano importanti scostamenti dal valore sostenibile.

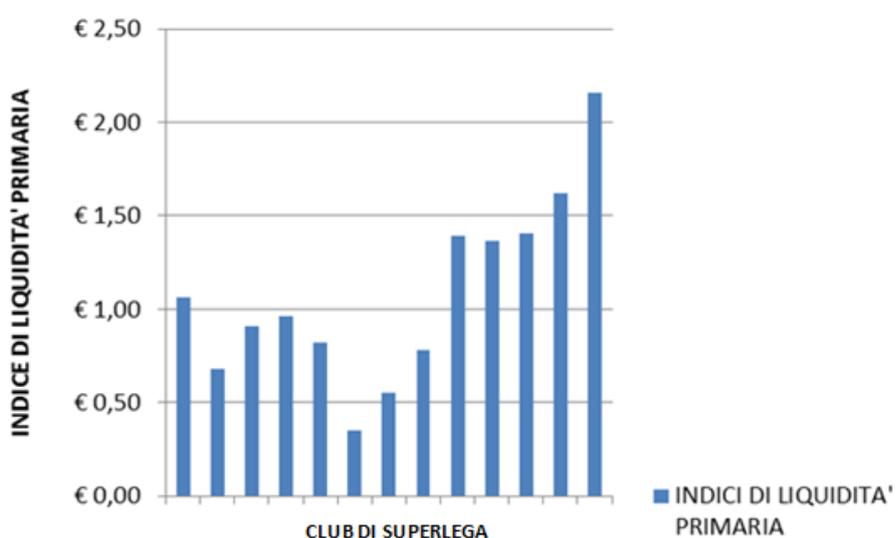


Fig.3.16: Analisi dell’indice di liquidità primaria dei club di SuperLiga. Elaborazione propria dei bilanci al 30/06/2015

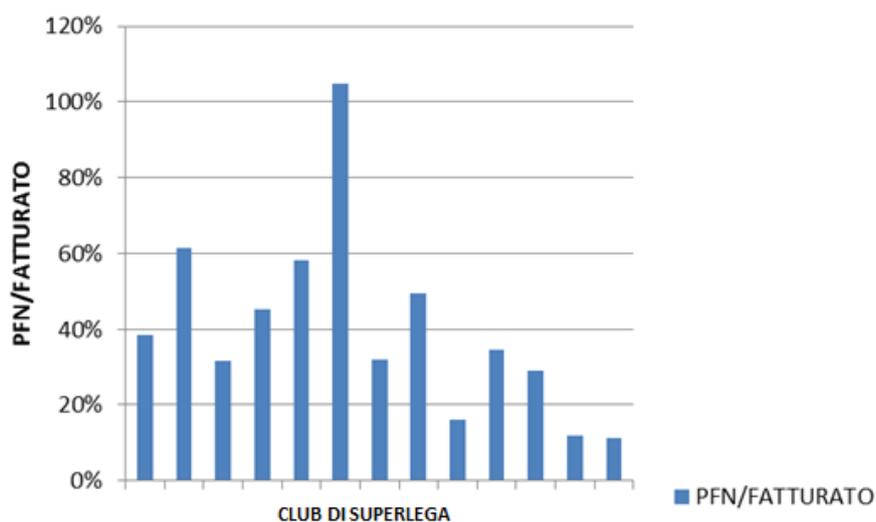


Fig.3.17: Analisi del tasso di assorbimento dell’indebitamento. Elaborazione propria dai bilanci al 30/06/2015

L'analisi, pur mettendo in luce alcune criticità che coinvolgono in particolare le società del meridione, evidenzia la presenza di realtà virtuose, segno che il nuovo Regolamento ha stimolato le società a compiere investimenti ponderati rispetto alle effettive risorse disponibili. La mancanza generalizzata di dettaglio<sup>162</sup> circa la composizione dei ricavi e dei costi rappresenta un limite alla ricerca, che avrebbe potuto fornire dati interessanti riguardo la capacità di autofinanziamento dei club e la valutazione delle tipologie di costi sostenuti (squadra, comunicazione, etc.)<sup>163</sup>.

Nonostante l'economia italiana mostri segnali di ripresa, seppur minimi, con un aumento nel 2016 del Pil pari allo 0,8%, cui seguirebbe una crescita dello 0,9% nel 2017 (Istat, 2016<sup>164</sup>), i club italiani continuano a risentire di due importanti problematiche, espresse più volte nelle varie note corredate ai bilanci:

- contrazione del credito;
- disinvestimenti delle aziende in pubblicità e sponsorizzazioni.

Il volley italiano è particolarmente sensibile a questi temi, dal momento che annovera club con proprietà ristrette che hanno difficoltà a sedimentare un tessuto di investitori adeguato, che possano sostenere l'attività delle società o addirittura assumerne la proprietà in caso di estrema difficoltà economica.

La figura 3.18 evidenzia il trend decrescente delle sponsorizzazioni in Italia, con un'impressionante flessione di oltre il 30% dal 2008 al 2014 in termini di valore assoluto. Nel 2014, dopo sei anni di segni meno, il mercato delle sponsorizzazioni segna una piccola ripresa, raggiungendo quota 1.210 milioni, con lo sport che attrae quasi il 60% delle risorse complessive (fig.3.19). Questi dati giustificano e danno ancor maggior valore all'introduzione del Regolamento SuperLega.

---

<sup>162</sup> Tranne rare eccezioni.

<sup>163</sup> Una simile assenza di informazioni può essere indice di una limitata consapevolezza delle proprie fonti di entrata e uscita.

<sup>164</sup> Lo rivela l'ISTAT nelle Prospettive per l'Economia Italiana 2016-2017.

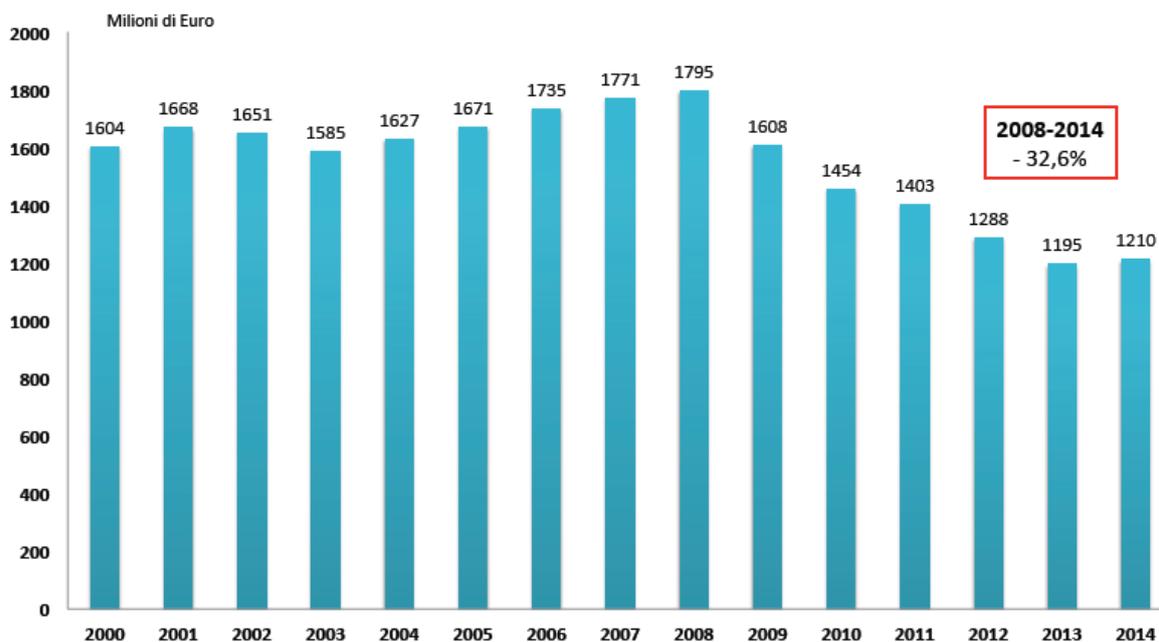


Fig.3.18: Il trend delle sponsorizzazioni in Italia. Fonte: Il Futuro della Sponsorizzazione© by StageUp – Ipsos (2016).

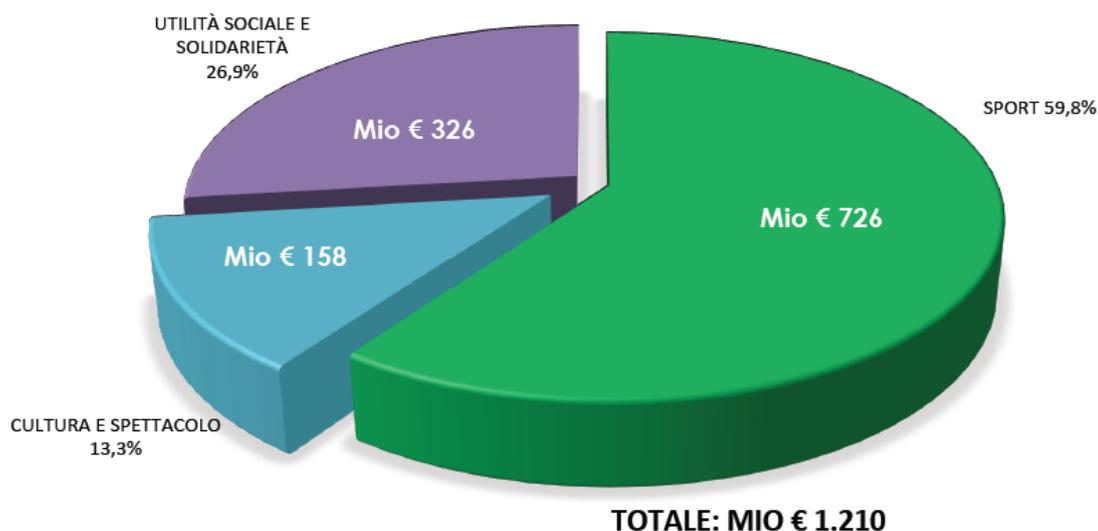


Fig.3.19: Dimensione e struttura del mercato nel 2014. Fonte: Il Futuro della Sponsorizzazione© ( StageUp – Ipsos, 2016)

Per ovviare a un tale deficit di risorse, le società devono muoversi con professionalità alla ricerca di nuovi investitori che possano garantire la sostenibilità delle attività dei club, con una cultura orientata al mercato. Devono, quindi, considerare la fedeltà e la soddisfazione del proprio pubblico come i pilastri su cui fondare il proprio sviluppo e quello dei partner<sup>165</sup> commerciali. A tal fine, nell’ottica di costruire relazioni forti e durature, le imprese sportive devono conoscerne in profondità l’identità e le loro caratteristiche. Diviene quindi

<sup>165</sup> Il partner rappresenta un’evoluzione della figura tradizionale dello sponsor.

necessario che il manager dell'impresa sportiva vesta i panni dell'azienda interessata a diventare sua partner, al fine di centrare pienamente gli interessi di entrambi le parti coinvolte, definendo all'inizio del rapporto gli obiettivi da raggiungere e valutandone costantemente il conseguimento in riferimento ai seguenti fattori critici:

- visibilità e pubblico;
- immagine;
- notorietà.

Un esempio positivo è rappresentato dalla società Azimut Modena, unico club di SuperLega a vantare il main sponsor che non appartiene al territorio del club<sup>166</sup>. A tal proposito, la Responsabile marketing Piccinini afferma che la società si configura come una "media house", attenta a creare nuove e interessanti opportunità per gli investitori grazie all'ascolto e alla coltivazione di relazioni, basate non tanto sui tradizionali sistemi di visibilità<sup>167</sup>, quanto sulla sperimentazione di una vera e propria esperienza di marca. L'unione viene continuamente rinforzata dalle risorse di cui dispone la società, quali la storia, l'impianto da gioco<sup>168</sup> e il forte legame con la città di Modena.

Il rischio, divenuto realtà in diverse occasioni, è la scomparsa delle società, una volta che le proprietà smettano di investire. Questo può avvenire per varie ragioni, tra cui: la fine della passione per la pallavolo, che non fornisce più stimoli e interesse, la mancanza di risorse economiche necessarie per la sopravvivenza della società e la consapevolezza di compiere investimenti onerosi a livello economico non giustificati dai risultati agonistici ottenuti e/o dai ritorni derivanti dalla promozione del marchio aziendale. L'impegno della Lega è duplice: favorire la sostenibilità economica e la programmazione di medio-lungo periodo dei club e contemporaneamente rendere il Campionato di SuperLega sempre più appetibile per gli investitori attuali e futuri, garantendo opportunità significative di visibilità e di network. A tal proposito, si ritiene utile citare il progetto della Lega Pallavolo "Volley for Business", che si esplica in una serie di apputamenti tra le aziende sponsor del volley maschile, al fine di *costituire una vera e propria officina per far nascere affari tra chi ha*

---

<sup>166</sup> Azimut Holding è una società di servizi finanziari orientata prevalentemente nella vendita di prodotti di risparmio gestito e polizze vita tramite una rete di promotori finanziari. Ha sede a Milano.

<sup>167</sup> Titolazione del team o degli eventi, abbigliamento, attrezzature, impianti sportivi, merchandising, siti internet, etc.

<sup>168</sup> Il PalaPanini è definito "Il tempio del volley".

*scelto la pallavolo maschile di Serie A come mezzo di comunicazione e volano di business* (Lega Volley, 2013).

Il Campionato, come accennato nel primo capitolo, deve temere la concorrenza di altri sport e, in genere, delle attività di leisure presenti. In quest'ottica, diviene necessario non solo analizzare la domanda per valutarne le caratteristiche e le aspettative, ma anche conoscere la concorrenza che aspira a conquistare la preferenza dei vari consumatori. Nell'ambito del mercato sportivo deve essere utilizzata la logica del benchmarking, già ampiamente diffusa in altri settori dell'economia, sulla base del quale si identificano gli operatori, di qualunque settore, capaci di sviluppare le best practices nell'ambito delle funzioni e competenze che si ritiene utile potenziare. L'identificazione e l'osservazione dei cosiddetti benchmarks stimolano l'innovazione ed evitano la tentazione al mantenimento della situazione esistente, ispirando nell'organizzazione una volontà di migliorarsi costantemente. A tal proposito, nell'ambito dello sport e in particolare nel Campionato di SuperLega, la Lega Pallavolo ha il compito di diffondere, tra i club del Consorzio, una cultura basata sulla cooptation, dove cooperazione e competizione si coniugano per il bene del movimento. La Lega Pallavolo, insieme ad altre leghe sportive<sup>169</sup>, in virtù dell'assenza di un certificatore unico per la misurazione del valore dello sport che riconosca in maniera omogenea e comparabile il valore garantito dallo sport agli investitori, sta implementando una piattaforma codificata, che consideri tra gli elementi di valutazione non solo gli indicatori cosiddetti tabellari (es. led), ma anche i new media, la fan experience, etc<sup>170</sup>.

In Italia, il Campionato più simile, per caratteristiche del prodotto e numeri, è il Campionato di Serie A di basket. A tal proposito, è emblematico l'esempio della città di Trento che può vantare due realtà di spessore. L'ascesa del basket trentino si è consolidata proprio nel momento di difficoltà della pallavolo che, dopo anni di vittorie su scala nazionale e internazionale, in seguito all'allontanamento di alcuni sponsor<sup>171</sup>, ha dovuto ridimensionare i propri ambiziosi obiettivi. Tuttavia, la visione delle due proprietà ha

---

<sup>169</sup> La Lega Serie B di calcio e la Lega Basket di Serie A,

<sup>170</sup> Il progetto è stato illustrato all'autore direttamente dall'A.D. della Lega Pallavolo Massimo Righi (Dicembre 2016).

<sup>171</sup> Itas Assicurazioni in particolare.

portato i due mondi a collaborare<sup>172</sup> e a infondere nei rispettivi club una sana e positiva competitività: *è innegabile che con la società di basket ci “contendiamo” sponsor e pubblico, però è altrettanto vero che riusciamo a trovare un accordo. Dobbiamo continuare a collaborare* (Mosna, 2016). Trainotti, general manager dell’Aquila basket, evidenzia il clima di cooptation presente tra le due realtà, che ha condotto anche al rinnovamento dell’impianto di gioco<sup>173</sup>: *negli anni si è spesso cercato di mettere in contrapposizione i due progetti, ma pur essendo autonomi e indipendenti fra loro, credo ci siamo aiutati a vicenda per crescere. Può avere senso fare qualcosa insieme soprattutto nel restituire al territorio quello che il territorio ci sta dando* (Trainotti, 2016)<sup>174</sup>.

La difficoltà della pallavolo di catalizzare l’attenzione dei mass media non permette, al momento, ai club di SuperLega di insediarsi con successo nelle grandi città, sia per la concorrenza di altri sport di maggiore appeal mediatico che per la vastità delle opzioni di intrattenimento. Nelle grandi città, infatti, la concorrenza può divenire particolarmente “spietata” perché il numero di prodotti-servizi dell’entertainment disponibili è alto. Tuttavia, i soggetti che offrono spettacoli alternativi non necessariamente devono essere considerati come competitor che sottraggono quote di mercato al volley, bensì possono essere inseriti in una catena del valore in grado di aumentare la spesa pro-capite per intrattenimento. È evidente che il potenziale di spesa risulta determinante, ma è anche vero che gli appassionati di volley si caratterizzano per un reddito medio-alto (Stage Up, 2016). Se il centro di provincia italiano risulta al momento il terreno più fertile per uno sviluppo fecondo del Campionato, è opportuno, per fini promozionali, concedere alle grandi città l’organizzazione degli eventi di Lega e di quelli relativi alla Nazionale.

Nel presente, la sfida per i club diviene dunque quella di creare un rapporto profondo con il territorio, rendendolo “proprietario” e “destinatario” del progetto, non mero cliente dell’organizzazione sportiva. A tal fine, può risultare decisivo, in termini di conquista di spazi e interesse, un utilizzo professionale dei canali social e un lavoro di qualità di relazioni pubbliche con i media e le istituzioni locali, fondato sulla trasparenza e su una comunione di intenti. Tutto ciò può dare origine a un vero e proprio circolo virtuoso, capace di

---

<sup>172</sup> Il frutto più esplicito di questa collaborazione risulta la realizzazione dei lavori al PalaTrento, finalizzati ad aumentarne la capienza, a renderlo più funzionale e adatto alle manifestazioni sportive di vertice.

<sup>173</sup> Il PalaTrento è il campo di gioco sia del basket che del volley.

<sup>174</sup> Le due interviste sono disponibili al link: <http://www.gazzetta.it/Volley/04-04-2016/volley-basket-benvenuti-trento-citta-sport-150114759804.shtml>

coinvolgere partner e investitori in un progetto fortemente attrattivo. Coinvolgere attivamente la comunità significa far entrare la squadra nelle scuole, dare un sostegno alle persone in difficoltà con iniziative di sport social responsibility, costituire e mantenere un vivaio di livello, rendere i cittadini orgogliosi del club e convincerli a supportarlo.

Il primo indicatore da considerare per l'analisi del coinvolgimento del club con il territorio di appartenenza è la numerosità e la vivacità in termini di colori, coreografie e atmosfera, della tifoseria organizzata. Confrontando il materiale fotografico e multimediale delle curve del volley maschile di Serie A con quelle del basket (analisi dei profili facebook), si osserva una netta dominanza, in primis numerica, delle curve del basket, tranne qualche significativa eccezione<sup>175</sup>. Anche questo contribuisce a determinare un vantaggio competitivo della pallacanestro italiana che, a differenza della pallavolo, come affermato in precedenza, registra numeri di pubblico e di incasso più alti.

Nonostante il differenziale di risorse a disposizione tra la pallavolo e gli altri sport di maggior interesse mediatico, il Campionato di SuperLega, attraverso l'impegno e la passione dei propri protagonisti prova a difendersi e i numeri, almeno quelli del girone di andata della Regular Season<sup>176</sup>, ne dimostrano un'attrattiva crescente, anche grazie all'effetto Olimpiadi e all'effetto Zaytsev, divenuto una sorta di eroe nazional-popolare, *prototipo del pallavolista duepuntozero* (Pegoraro, 2016). I maggiori incrementi si sono registrati tra i fruitori saltuari (+9,1%) e abbastanza regolari (+8,3%), mentre gli appassionati sono cresciuti del 3% (Stage Up, 2016) (fig.3.20). L'incremento di interesse per il Campionato rappresenta un'ottima opportunità per coinvolgere e rendere fedele un pubblico nuovo che ha scoperto le emozioni del mondo pallavolistico.

---

<sup>175</sup> Modena, Perugia e Molfetta in particolare si distinguono per il calore trasmesso dalle proprie curve.

<sup>176</sup> Il girone di andata di Superlega A1 Unipolsai nel suo complesso ha totalizzato 229.046 spettatori e un incasso complessivo per i club di 1.567.463 €, con medie di 2.517 spettatori per gara, 17.225 € d'incasso e un prezzo medio dei biglietti di 6,84 €. Complessivamente la media presenze partita è salita del 7% rispetto allo scorso anno, mentre la media incasso/partita è salita del 18% rispetto allo scorso anno. Aumenta anche il prezzo medio del biglietto (+10%). Ai limiti del target di pubblico necessario per restare nei "parametri di Lega" e mantenere la licenza di Superlega la neo promossa Sora 1.958 spettatori media/gara, Latina (1.194) e Vibo Valentia (1.019).

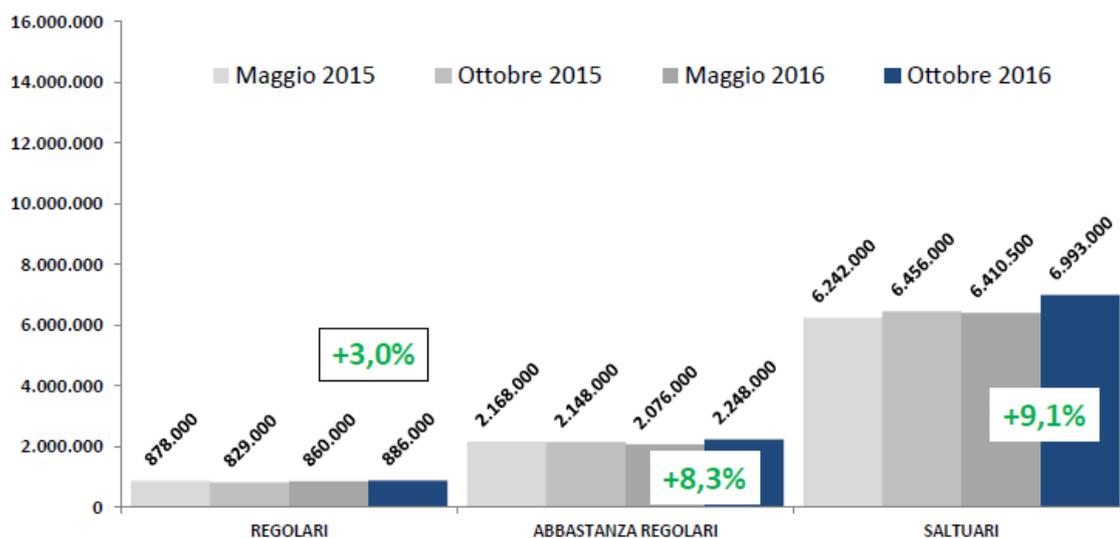


Fig.3.20: Tracking del livello di interesse per la SuperLiga. Fonte: Stage Up, 2016

Accanto allo “zar” del volley, l’Olimpiade è stata l’occasione per far conoscere e apprezzare al grande pubblico altri atleti (Giannelli e Juantorena su tutti) che stanno contribuendo positivamente alla promozione del movimento. Le proprietà e le imprese sponsor, al fine di promuovere il proprio brand, potrebbero scegliere di investire nella pallavolo, creando spot da promuovere sui mass media tradizionali con protagonisti gli atleti olimpici. L’azione di un soggetto potrebbe essere replicata da altri, con l’opportunità di creare un circolo virtuoso pubblico – sponsor – media a beneficio di tutto il movimento<sup>177</sup>. L’atleta risulterebbe il centro di un processo integrato con numerosi protagonisti (Prunesti, 2015) (fig.3.21):

- l’impresa sportiva nella quale l’atleta pratica la sua attività agonistica, contribuendone al successo;
- i mezzi di comunicazione, che confezionano il formato delle sue imprese agonistiche assicurandone al pubblico visibilità;
- il pubblico, composto sia dai supporter che da coloro che ne vengono a conoscenza dai mezzi di comunicazione;
- le aziende, che investono il loro budget promozionale nell’abbinamento del loro marchio all’immagine del testimonial;
- i consumatori, che acquistano i prodotti dell’azienda perché sedotti dal potere evocativo del loro campione preferito.

<sup>177</sup> Il riferimento è agli anni ’90 in cui, grazie alle vittorie della cosiddetta “Generazione dei fenomeni” e all’impegno condiviso tra le proprietà (Fininvest, Benetton, Ferruzzi, etc.) e i media (Mediaset, Rai, Telepiù), il volley godette di un momento di particolare visibilità (Cormio, 2016).

Questo meccanismo ha tanto più successo quanto più gli atleti riescono ad ottenere doti di fama ed eccellenza agonistica, valori che sono universalmente riconosciuti come positivi.



Fig.3.21: La catena di interessi legati all'immagine del testimonial sportivo. Fonte: Prunesti, 2016

Dall'analisi effettuata, si rileva che all'eccellenza tecnica dei protagonisti del Campionato di SuperLega non corrisponde un adeguato ritorno in termini di interesse del pubblico, dei media e degli sponsor. La presenza di un pubblico fedele e appassionato costituisce la *reason why* degli investimenti dei vari soggetti del mercato sportivo. Comprendere il suo ruolo nella generazione del valore è decisivo per il successo (economico e agonistico) delle società. Esse, infatti, operano in un ecosistema in cui i relativi attori non si aspettano di ricevere prodotti creati internamente (transazione), bensì di vivere vere e proprie esperienze di cui essi stessi sono protagonisti (relazione)<sup>178</sup>.

### 3.3 La trasformazione delle società sportive in brand di successo

#### 3.3.1 Sports markets as multisided markets

Fino agli anni più recenti, le ricerche non hanno apprezzato il ruolo del consumatore nel processo di creazione del valore: si riteneva che il valore fosse creato singolarmente dalle organizzazioni (es. squadre, leghe, media, organizzatori di eventi, etc.) che combinavano le loro risorse. Borland (2006) affermava che la "produzione" di una competizione sportiva richiedesse quattro componenti, quali i giocatori, i club, una lega sportiva e gli impianti. Quest'affermazione rappresenta la prospettiva diffusa in letteratura e il principio di scambio sottostante i vari modelli presenti in letteratura: *product for money*.

Woratschek, Horbel e Popp (2014) si distanziano dal mainstream e contestano alle ricerche precedenti l'aver trascurato che le organizzazioni sportive creano valore congiuntamente con i vari clienti e stakeholder (es. tifosi locali e ospiti, personaggi vip, politici, giornalisti,

<sup>178</sup> Nel primo caso il rapporto è di tipo unidirezionale, nel secondo è bidirezionale.

etc.). Il valore, affermano gli studiosi, *is created in networks of actors that include the customers*. Ne consegue che le organizzazioni sportive non possiedano un controllo pieno sul “prodotto” e i clienti non “consumino” o “distruggano” beni. Piuttosto, loro co-creano valore con i loro comportamenti. Come risultato, le imprese possono fornire una piattaforma che permette a tutti i tipi di stakeholder di co-creare valore. Respinta la logica GDL (Good Dominant Logic) e ispirandosi alla logica SDL (Service Dominant Logic), si giunge all’elaborazione di un nuovo framework, definito come SVF (Sport Value Framework), basato su 10 proposizioni principali (fig.3.22).

FP 1	Sporting activities are the core of sport management.
FP 2	Service is the fundamental basis of exchange in sport.
FP 3	Sport goods (products and services) are vehicles for service provision.
FP 4	Firms and customers can only offer value propositions.
FP 5	Sport firms create value propositions mainly in the configuration of a value network.
FP 6	Sport customers co-create value primarily by integrating resources from their social groups.
FP 7	Value is always co-created by firms, customers and other stakeholders.
FP 8	Co-created value is always value-in-use.
FP 9	Co-created value is always value-in-context.
FP 10	The role of firms, customers and other stakeholders is to integrate the resources of their specific networks to co-create value.

Fig.3.22: Sport Value Framework. Fonte: Woratschek *et al.* (2013)

Gummesson (2008) illustra che i clienti non possono essere interpretati come soggetti indipendenti. In particolare, negli eventi sportivi, i consumatori agiscono in gruppo e/o sono influenzati da altri. Il pubblico partecipa all’evento e contribuisce a creare una particolare atmosfera che può risultare particolarmente appetibile per gli investitori, come gli sponsor e i media. Inoltre, i clienti co-creano valore contribuendo alla promozione dell’evento sportivo, ad esempio tramite un passaparola positivo (Horbel, 2013). Infine, la presenza di altri clienti durante il consumo può influenzare la qualità percepita del servizio e, quindi, la percezione della proposta di valore (Uhrich, Benkenstein, 2010). Ne consegue che il tasso di riempimento dell’impianto incida sia sull’esperienza del consumatore, che

sull'attrattività del club in questione e della relativa lega sportiva (Koenigstorfer, Groeppel-Klein, Kunkel, 2010)<sup>179</sup>.

Questa doverosa premessa, che evidenzia l'interrelazione tra i vari stakeholder delle organizzazioni sportive, permette di analizzare un fenomeno per anni trascurato dalla letteratura riguardante il management sportivo, cioè che la competizione dei club fornisce la piattaforma per l'interazione di più lati del mercato. Un mercato, per essere definito "multisided", richiede l'esistenza di almeno due distinti gruppi di clienti (chiaramente distinguibili e circoscrivibili), connessi dagli effetti di rete indiretti, che non possono essere sufficientemente internalizzati (Evans, Schmalensee, 2007). Dal momento che i due gruppi si attraggono, è evidente che il valore della piattaforma<sup>180</sup> dipende dalla loro numerosità ed è correlato positivamente con la capacità della stessa di collegare i diversi gruppi. Grazie agli effetti di rete, gli utenti, quando la piattaforma diventa dominante nel mercato, sono disposti a pagare di più per accedere ad un network più grande. Il non considerare il potenziale insito nelle piattaforme multisided, e nei relativi effetti di rete<sup>181</sup>, rischia di condurre le organizzazioni ad assumere decisioni inappropriate in relazione alle dinamiche delle loro industrie (Eisenmann, Parker e Van Alstyne, 2009)<sup>182</sup>.

---

<sup>179</sup> A tal proposito, il Direttore di Volleyball.it Muzzioli, per una migliore promozione del "prodotto", propone di "stimolare" i club le cui partite sono in Diretta Rai ad avere impianti gremiti.

<sup>180</sup> In questo elaborato, seguendo il filone dell'economic theory (Rochet, Tirole, 2014), per piattaforma si intende un connettore tra due o più gruppi di clienti. L'incentivo della piattaforma per i partecipanti è la riduzione dei costi di transazione e quindi l'accesso a un mercato più grande. La piattaforma, infatti, aggrega consumatori che altrimenti avrebbero avuto difficoltà a entrare in contatto. Hagiu (2006) afferma: *platform provides a support that facilitates interactions among the two or more constituents (sides) that it serves, such that members of one side are more likely to get on board the MSP when more members of another side do so.*

<sup>181</sup> Si hanno esternalità di rete quando il beneficio che un individuo trae dall'utilizzo di un bene cresce all'aumentare del numero di utilizzatori di quel bene. Si parla di esternalità di rete dirette quando il valore di un bene per un individuo aumenta direttamente all'aumentare delle persone che utilizzano lo stesso bene; indirette quando il valore di un bene per un individuo è legato all'aumento dei prodotti o servizi ad esso complementari. In questo caso, il valore del bene è indirettamente influenzato dal numero di individui che possiedono lo stesso bene.

<sup>182</sup> A tal proposito, una delle sfide più importanti diviene quella relativa al metodo di fissazione dei prezzi. Nonostante le organizzazioni basate su un modello multisided abbiano la possibilità di generare ricavi da entrambi i gruppi di clienti, è possibile favorire l'ingresso nella piattaforma di un particolare gruppo di clienti attraverso un valore gratuito o a basso costo, per poi attrarre degli utenti "sull'altro lato" della medesima. Una delle difficoltà consiste nel capire quale lato sia meglio sovvenzionare e come definire correttamente i prezzi per attrarre i clienti. Secondo Eisenmann *et al.* (2009) la fissazione del prezzo è l'aspetto più delicato e le scelte dei fornitori della piattaforma dovrebbero basarsi sull'impatto che un gruppo di clienti ha sulla crescita dell'altro. Nell'ottica di una ricerca della massimizzazione dell'affluenza (e quindi di una valorizzazione dell'evento), si sta diffondendo nello sport il "Dynamic ticket pricing", che permette la variazione del valore del biglietto in tempo reale attraverso algoritmi complessi gestiti dal soggetto venditore sulla base di una serie di variabili tra cui, principalmente, il tempo mancante all'inizio e le disponibilità residue. Occorre prestare attenzione a non generare nel pubblico la percezione di essere clienti da cui estrarre il massimo valore.

Dietl, Duschl, Franck e Lang (2009) sono stati tra i primi a importare il concetto di piattaforma nel mondo sportivo. Essi sottolineano l'importanza delle leghe sportive di agire come piattaforma, in modo da permettere l'interazione tra vari lati del mercato, quali i fan, gli sponsor e i media che domandano ciascuno uno specifico bene/servizio fornito dall'intermediario e la generazione di esternalità di rete. I tifosi domandano la competizione e l'esperienza di un evento live; gli sponsor, invece, un pubblico da poter servire con i loro prodotti/servizi; i media, infine un pubblico disponibile a pagare per utilizzare i loro servizi<sup>183</sup>. L'interrelazione tra i vari elementi giustificherebbe, così, il rifiuto di uno sponsor, qualora possieda una cattiva reputazione che andrebbe a indurre esternalità negative verso gli altri lati del mercato.

Mentre l'analisi degli autori sopra citati ha come focus una lega sportiva, Budzinski e Satzer (2011) trasferiscono il concetto di piattaforma alle società sportive. Essi, prendendo come esempio una società di calcio della "Bundesliga" tedesca, spiegano che un club sportivo offre il proprio prodotto, ossia il gioco della sua squadra, a molteplici gruppi di clienti, in particolare:

- i tifosi<sup>184</sup>, che acquistano i biglietti per assistere dal vivo a una partita;
- i media televisivi, che acquistano i diritti di trasmissione<sup>185</sup>;
- gli sponsor, che acquistano spazi di pubblicità e di visibilità;
- le imprese o gli altri utilizzatori che richiedono l'impianto per fini diversi.

Gli autori, riflettendo sulla generazione degli effetti di rete attraverso l'interazione tra i vari soggetti, individuano alcune relazioni. In particolare, si ritiene opportuno menzionare quelle intercorse tra:

- tifosi - sponsor: gli sponsor preferiscono piattaforme che attraggono un alto numero di tifosi<sup>186</sup>. Una più ampia partecipazione dei tifosi aumenta la partecipazione del gruppo degli sponsor (esternalità positive). Al contrario, un livello eccessivo di pubblicità può condurre a una riduzione dell'utilità dei tifosi. Le evidenze empiriche, infatti, indicano che i tifosi tendono a sviluppare una certa

---

<sup>183</sup> *Fans would hardly go to the stadium to look at advertisement billboards if there were not a match taking place in the stadium that featured their favourite team* (Dietl et al.,2009).

<sup>184</sup> Si intende il pubblico che partecipa all'evento dal vivo.

<sup>185</sup> L'analisi non include le web tv.

<sup>186</sup> In linea generale è vero, anche se gli sponsor possono preferire sport meno affollati, ma il cui pubblico presenta caratteristiche qualitative omogenee congruenti alla loro offerta.

riluttanza quando l'intensità delle promozioni supera certi confini di tolleranza (Pyun, 2006);

- tifosi - media televisivi: la relazione tra i due gruppi è alquanto complessa. Da una parte l'aumento della copertura mediatica può spingere i tifosi (in particolare quelli meno affezionati) a non partecipare fisicamente all'evento, con un decremento della domanda per biglietti. Dall'altra, accresce l'interesse intorno all'evento, testimonia l'importanza della sfida e stimola i vari stakeholder dell'organizzazione a prenderne parte.

Cambiando prospettiva, la partecipazione dei tifosi produce esternalità positive verso i media. Gli autori affermano che le grandi folle negli stadi supportano la popolarità, migliorano l'esperienza della partita e concorrono a creare un'atmosfera che migliora anche la trasmissione; infatti, un'arena gremita di tifosi vivaci e colorati è sicuramente più attrattiva per i clienti televisivi rispetto a un'arena vuota;

- media televisivi - sponsor: gli sponsor tendono a investire maggiormente se i match disputati possono essere seguiti in televisione. Queste esternalità positive si rafforzano se le sfide e i suoi highlights, ci permettiamo di aggiungere, sono costantemente riprodotte in tv. Al contrario, i media televisivi possono essere danneggiati da un'eccessiva pubblicità all'interno dell'impianto, a causa dei cosiddetti effetti di cannibalizzazione (esternalità negativa).

La figura 3.23, che evidenzia le possibili esternalità tra i diversi gruppi di clienti per una società di calcio, può essere utilizzata per qualunque società sportiva.

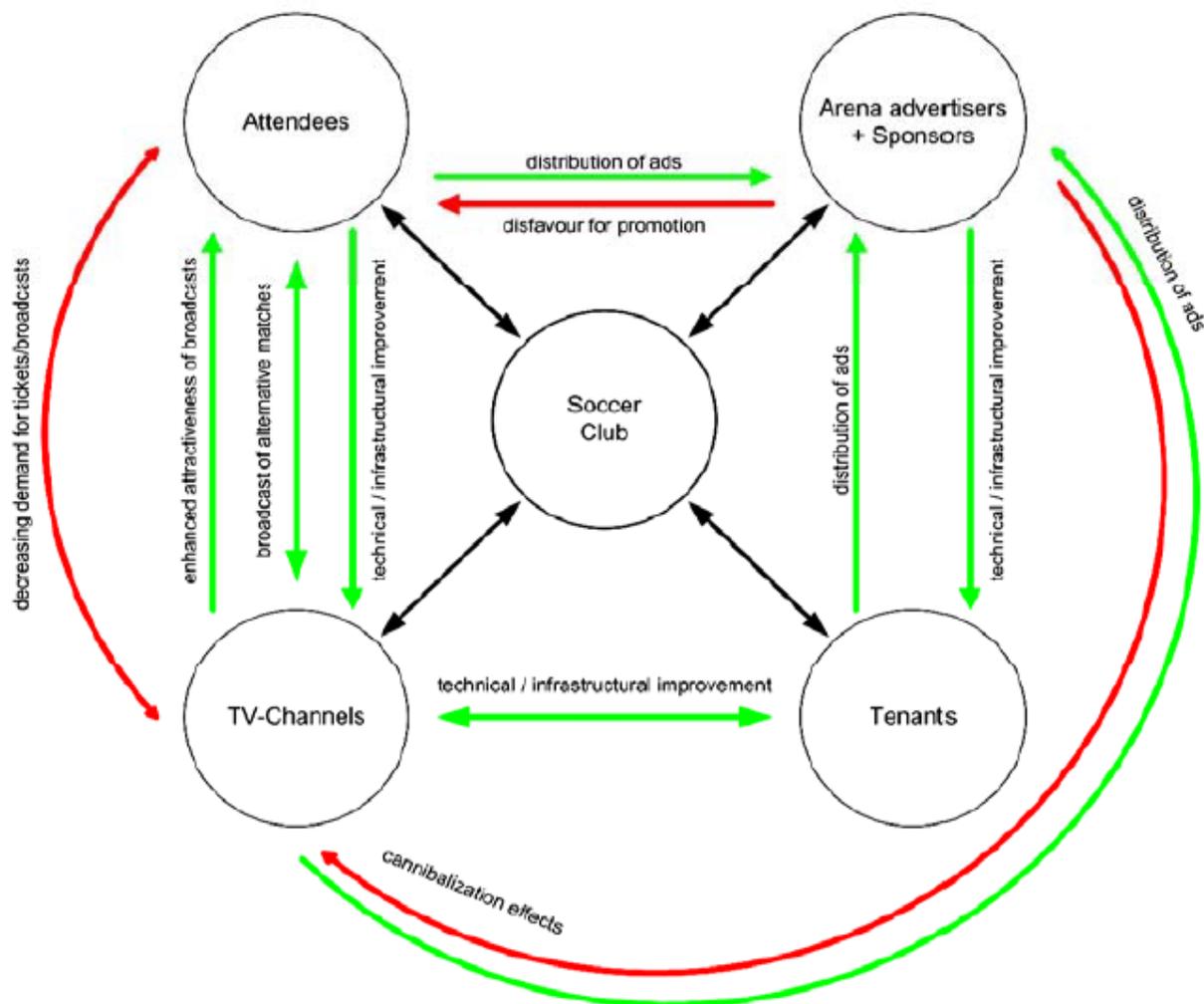


Fig.3.23: Externalities among different consumer groups of soccer clubs. Fonte: Budzinski e Satzer (2011)

All'analisi svolta dai due autori, a cui va attribuito il merito di essere stati tra i primi a concepire i mercati sportivi come "multisided", si ritiene opportuno compiere alcune precisazioni:

- tra i gruppi considerati, la categoria di clienti "media televisivi", per una veduta più ampia e articolata del fenomeno, dovrebbe comprendere anche i restanti media, tradizionali e non, per il loro ruolo giocato non solo durante lo svolgimento dell'evento. Essi, infatti, non si limitano a trasmettere le immagini (tv) o a commentare (radio) o a riportare live la cronaca della sfida (giornali online), ma agiscono come catalizzatori di interesse anche nel pre-partita e nel post-gara, capaci di accrescere l'interesse sull'evento. Suscitare l'attenzione costante dei media nel corso della stagione è l'obiettivo che le organizzazioni sportive (club, leghe, tifoserie, etc.) devono cercare di raggiungere. A tal fine, è necessario

alimentare negli stessi giornalisti la percezione dell'ufficio stampa<sup>187</sup> quasi come di un loro "alleato", creando le condizioni affinché si sviluppi tra l'organizzazione e i media una sorta di partnership che consenta, a questi ultimi, di avere, in modo trasparente e professionale, l'accesso a contenuti interessanti e rilevanti<sup>188</sup> ;

- occorre analizzare con cura la relazione tra tifosi e sponsor. L'affermazione secondo cui una più ampia partecipazione dei tifosi aumenta la partecipazione del gruppo degli sponsor è corretta. L'impresa sportiva, tuttavia, non può limitarsi ad affollare l'impianto per giustificare agli sponsor la bontà dell'investimento, ma deve dimostrare analiticamente che il pubblico presente abbia le caratteristiche ricercate dagli sponsor e ne sia attratto dai loro prodotti/servizi. Questo ragionamento si coniuga con le due problematiche espresse in precedenza, quali la limitatezza delle opportunità di sponsorizzazioni e una certa irritazione manifestata dal pubblico quando le promozioni superano determinate soglie psicologiche. Per ovviare a questi limiti delle sponsorizzazioni/pubblicità e instaurare e mantenere relazioni proficue con i vari investitori, le organizzazioni sportive devono considerarli come partner e fornire loro un'"esperienza" innovativa e soddisfacente<sup>189</sup> attraverso:

- la predisposizione di un piano integrato di comunicazione;
- il coinvolgimento dei media, in modo da "eventizzare" la sponsorizzazione e caricarla di significati e occasioni di visibilità;
- l'attenzione per l'aspetto relazionale per tutta la durata dell'accordo (follow-up);
- il trasferimento di elementi originali in progetti seri e credibili.

E' evidente che simili progetti sono portatori di benefici per le organizzazioni sportive che, legandosi in maniera coerente e innovativa ai vari marchi aziendali, possono conseguire opportunità rilevanti di monetizzazione, di "brand awareness" e di miglioramento dell'esperienza partita;

---

<sup>187</sup> L'Ufficio Stampa si occupa della diffusione delle informazioni all'interno e all'esterno dell'azienda e veicola le notizie provenienti dagli organi aziendali verso i media per raggiungere gruppi di consumatori/spettatori.

<sup>188</sup> A tal proposito, Riccardo Minnucci, ufficio stampa della società Videx Grottazzolina, afferma che il racconto della partita, per quanto importante, deve essere affiancato da un'attività di comunicazione adatta a un pubblico dinamico, interessato ad avere notizie fresche e contenuti extra-ordinari. Si veda la rubrica "Cotto e spadellato".

<sup>189</sup> Il concetto è stato marcato dalla Responsabile Marketing di Modena Volley Piccinini (Dicembre 2016).

- per quanto riguarda la relazione tra i media e gli sponsor, se si considera una visione ampia del fenomeno, risulta chiaro che una ricchezza di sponsor non può costituire un limite alla presenza dei media. Gli sponsor, infatti, non solo contribuiscono ad accrescere l'interesse dell'evento e a giustificare l'investimento dei media, ma soprattutto possono essere stimolati a veicolare gli investimenti anche nei media, dal momento che raggiungono il medesimo pubblico. Il comportamento d'acquisto del cliente "media" è sostanzialmente razionale e basato sul confronto tra il prezzo, che deve pagare per acquisire lo spettacolo, e la quantità e qualità di audience, che può ricavare da tale spettacolo. Pertanto, le società sportive possono impegnarsi ad identificare le imprese interessate ad inserire spot all'interno della gara per garantire la trasmissione dell'evento. È indubbio che il successo di una gara/competizione è collegato con la risonanza che un media può assicurarvi, creando attesa, entusiasmo e discussioni tra le persone coinvolte;
- è necessario possedere una visione di insieme, enfatizzando l'interrelazione tra i vari elementi. Un aumento/diminuzione di una delle variabili esaminate ha riflessi sull'intero sistema. Diviene importante permettere una crescita condivisa e equilibrata tra le parti, prestando attenzione a ogni singolo lato del mercato e alla sua soddisfazione che, come visto, dipende anche dal ruolo assunto dagli altri soggetti. Per poter attrarre una tipologia specifica di clienti, le organizzazioni possono incentivare economicamente un lato del mercato<sup>190</sup>;
- occorre considerare i cosiddetti effetti di rete diretti<sup>191</sup>. Come gli sponsor possono sperimentare un certo svantaggio se sono presenti altri sponsor, innescando una certa competizione per la visibilità, così i tifosi attraggono a loro volta altri tifosi, generando una migliore atmosfera all'interno dell'impianto e accrescendo il valore della community societaria. A tal fine, le imprese sportive devono stimolare la socializzazione dei tifosi e la fedeltà. Uhrich (2014), rivendicando il concetto di

---

<sup>190</sup> Ad esempio, per accrescere la propria visibilità-notorietà e, quindi, attrarre nuovo pubblico, le società o gli sponsor della società potrebbero giungere ad acquistare spazi pubblicitari nei media (anche tramite l'utilizzo del cambio merci). In cambio il media dedica un trattamento di riguardo all'ente sportivo. Allo stesso tempo, per attrarre l'interesse dei media e gli sponsor, la società potrebbe fissare prezzi modesti del biglietto, stimolando positivamente la domanda a partecipare.

<sup>191</sup> Si hanno quando il numero di utenti che utilizza il bene/servizio influisce sull'utilità dell'individuo per il fatto che l'utente può interagire con più persone.

*customer-to-customer value cocreations, as customer benefit realized from the integration of resources through interactions with other customer*, definisce le piattaforme di co-creazione di valore come i luoghi dove i clienti interagiscono a vicenda. Egli è consapevole che l'esperienza dei tifosi è plasmata non solo dalle interazioni con l'impresa, ma anche dalle loro conversazioni e relazioni sociali. Esse possono essere stabilite anche al di fuori dell'impianto, nelle loro vite di tutti i giorni. Infatti, i tifosi non si limitano a socializzare all'interno della struttura, ma interagiscono prima e dopo il match nei luoghi fisici (bar, ristoranti, posti di lavoro, mezzi pubblici, parchi, etc.) e virtuali (social network, forum, etc.), grazie alla proliferazione dei nuovi media e alla diffusione crescente dei dispositivi mobili (Crawford, 2014). Intraprendere azioni volte a facilitare queste forme di co-creazione può costituire una fonte di vantaggio competitivo per le imprese sportive;

- gli stessi impianti sportivi, come i social network, non solo sono canali di distribuzione (place) del prodotto sportivo, ma sono i mezzi che permettono alle società di agire come piattaforme e di offrire vere e proprie esperienze<sup>192</sup>. I palasport sono i luoghi fisici per eccellenza in cui avviene lo spettacolo sportivo. Ogni spazio può essere reso di valore, ossia può essere impiegato per favorire l'incontro tra i vari soggetti. Il campo è il terreno di sfida delle squadre (e dell'"invasione" finale dei tifosi in cerca dei propri "idoli"), le "curve" delle tifoserie; il corner del merchandising permette alle società di esibire e vendere i propri prodotti ed incontrare il proprio pubblico; i maxischermi permettono di realizzare operazioni di marketing; inoltre, possono essere allestiti spazi dove gli sponsor offrono opportunità di visibilità e di interazione con il proprio personale e i propri prodotti. Una novità introdotta negli ultimi anni e che la pallavolo ha finalmente iniziato a recepire è costituita dalla realizzazione delle aree hospitality (e degli "sky box"), fondate sull'idea che la permanenza al palasport è vissuta come un momento di entertainment che vede la combinazione di spettacolo, eleganza e ospitalità. Cormio, affermando il ruolo proattivo delle aree hospitality come generatrici di relazioni empatiche, sostiene che, attraverso un lavoro di qualità

---

<sup>192</sup> Cfr. Basketball über alles: diario di un viaggio nel futuro  
<http://lagiornatativo.it/basketball-uber-alles-diario-viaggio/>

nell'ambito delle pubbliche relazioni, le società possono operare su due distinti fronti:

- nell'ambito del B to B, le società possono utilizzare questo strumento non solo per attivare ed evolvere relazioni con gli investitori (attuali e potenziali) di tipo one to one, ma anche per favorire interessanti opportunità di network tra loro;
- nell'ambito del B to C, le aree hospitality possono essere utilizzate non solo per promuovere la propria immagine agli stakeholder (media, vip, istituzioni, etc.), ma anche per garantire una vera e propria esperienza a quella nicchia di pubblico, disposta a spendere una cifra maggiore per ottenere in cambio benefici superiori<sup>193</sup>.

La sfida diviene quella di trasformare l'impianto (centro di costo) in un asset strategico per l'impresa sportiva, al fine di proporre ai clienti-tifosi esperienze sempre più avvolgenti, grazie alle interazioni tra i vari stakeholder dell'evento. La "smart arena"<sup>194</sup> è un ambiente estremamente attivo, capace di raccogliere dati e fornire informazioni chiave per l'esperienza del cliente (ruolo di acceleratore delle percezioni dell'evento sportivo) e una conseguente espansione dei ricavi. Per le società ne consegue la necessità di una gestione autonoma dell'impianto.

Le società, caratterizzandosi come piattaforme, riuniscono produttori e consumatori (co-produttori) in scambi ad alto valore aggiunto. I loro asset principali sono le informazioni e le interazioni che, combinate insieme, costituiscono la fonte del valore che creano e del loro vantaggio competitivo. Il passaggio a una concezione delle società come piattaforme implica tre cambiamenti principali (Van Alstyne, Parker, Choudary, 2016):

---

<sup>193</sup> L'Area hospitality della Lube Volley offre, in occasione delle sfide casalinghe, un buffet pre-partita e una cena al termine del match, insieme agli atleti. Gli ospiti in sala possono degustare le eccellenze enogastronomiche del territorio e seguire la gara in diretta all'interno della sala. Tramite il sistema del baratto, il servizio di catering è realizzato a costi decisamente modesti.

<sup>194</sup> Il Levi's Stadium (Santa Clara, California) è considerato la smart arena per eccellenza. 12.000 trasmettitori wi-fi sono distribuiti all'interno dello stadio per fornire una navigazione eccellente agli spettatori. L'app "49ers" permette di gestire servizi (biglietto dematerializzato, prenotazione e gestione dei parcheggi, wayfinding interno allo stadio, cibo e bevande ordinate e ricevute direttamente al posto, monitoraggio delle file ai bagni, etc.) e intrattenimento (vedere video replay delle azioni di gioco pochi secondi dopo gli accadimenti e con riprese da diverse inquadrature, accedere a statistiche o altre informazioni relative ai team, ai giocatori, al campionato, etc.).

- dal controllo delle risorse all'orchestrazione delle risorse: gli asset da imitare diventano la comunità e le risorse che possiedono e mettono a disposizione i suoi membri. Lo sforzo principale per le società diviene il raggiungimento della fedeltà e del commitment da parte dei propri utenti;
- dall'ottimizzazione interna all'interazione esterna: il valore viene creato tramite l'interazione tra produttori e consumatori. L'enfasi si sposta dall'imposizione dei processi alla persuasione dei partecipanti e la governance dell'ecosistema diviene una competenza imprescindibile;
- dalla focalizzazione sul valore per il cliente alla focalizzazione sul valore per l'ecosistema: le piattaforme mirano a massimizzare il valore totale di un ecosistema in espansione, in un processo circolare, iterativo e guidato dal feedback<sup>195</sup>. Comprendere quando le forze esterne potrebbero aggiungere o togliere valore in un ecosistema è centrale per la gestione delle piattaforme.

Quando le imprese si caratterizzano come piattaforme, monitorare e migliorare la performance delle interazioni critiche diviene fondamentale. Tra gli indicatori da tenere sotto controllo, si evidenziano (Van Alstyne, Parker, Choudary, 2016):

- il coinvolgimento: le piattaforme in buona salute rilevano la partecipazione di membri dell'ecosistema che rafforza gli effetti network (es. la condivisione di contenuti);
- la qualità della corrispondenza: una scarsa corrispondenza tra i bisogni degli utilizzatori e i bisogni dei produttori indebolisce gli effetti network;
- gli effetti network e il valore finanziario delle proprie comunità: appare evidente l'importanza dell'organizzazione di possedere una reputazione positiva, imprescindibile per coinvolgere nuovi membri nell'organizzazione.

Dal momento che il brand è una questione di organizzazione di processi e relazioni sociali (Arvidsson, 2010), la sua valorizzazione diviene il punto di riferimento verso cui coinvolgere tutti gli sforzi dell'organizzazione, l'origine e il fine dell'interesse dei propri stakeholder. Il processo di co-creazione del valore del brand è, come affermano Merz e Vargo (2009), *a continuous, social, and highly dynamic and interactive process between the firm, the brand,*

---

<sup>195</sup> Ciò può comportare il sovvenzionamento di un tipo di cliente per attrarne un altro.

*and all stakeholders*. Trasformare un marchio in una marca<sup>196</sup> significa trasmettere dei valori emotivi e facilitare la comunicazione, differenziandosi dai concorrenti. Se il marchio identifica una proprietà e rende riconoscibile un prodotto o un'azienda, il brand, essendo capace di fornire esperienze uniche, è capace di coinvolgere le persone, di renderle fedeli. Questo è possibile se le società del Campionato innovano i propri modelli di business, prestando particolare attenzione alla creazione del valore, che non può avvenire più esclusivamente all'interno dell'azienda, ma che diviene un processo condiviso e interattivo tra i soggetti dell'ecosistema. La linea d'azione strategica è la riconfigurazione dei ruoli e dei rapporti all'interno di questa costellazione di attori al fine di mobilitare la creazione del valore in nuove forme e da parte di nuovi soggetti.

### **3.3.2 Un nuovo modello di business per le società**

Il modello di business di un'organizzazione è la trasposizione operativa dell'orientamento strategico. Tuttavia, si differenzia dalla strategia per quattro caratteristiche (Chesbrough, Rosenbloom, 2002):

- si focalizza sulla creazione del valore per il cliente, il relativo trasferimento e la cattura, più che sulla sostenibilità del vantaggio competitivo;
- presuppone che la conoscenza posseduta dall'impresa sia limitata e distorta dal successo;
- riguarda la creazione di valore per il proprio ecosistema, non solo per gli investitori;
- presenta una dimensione operativa con un'ottica temporale più breve.

Secondo l'autore statunitense, un modello di business assolve a sei specifiche funzioni:

- articola una proposizione di valore;
- identifica i vari pubblici di riferimento;
- definisce la struttura della catena del valore;
- stima la struttura dei costi e dei potenziali profitti;
- descrive la posizione dell'organizzazione all'interno del network di valore;
- permette la formulazione della strategia competitiva.

---

<sup>196</sup> Il marchio è il dispositivo visuale e testuale che rende "fisica" una marca (fanno parte del marchio elementi quali il nome, il logotipo, il simbolo, i colori, etc.) La marca corrisponde all'essenza concettuale che ha il potere di penetrare nella mente delle persone.

Per un'organizzazione sportiva, il passaggio da un modello di business di tipo "product"<sup>197</sup>(fig.3.24) a un modello di tipo "multisided"<sup>198</sup>(fig.3.25) comporta una revisione importante delle proprie azioni.

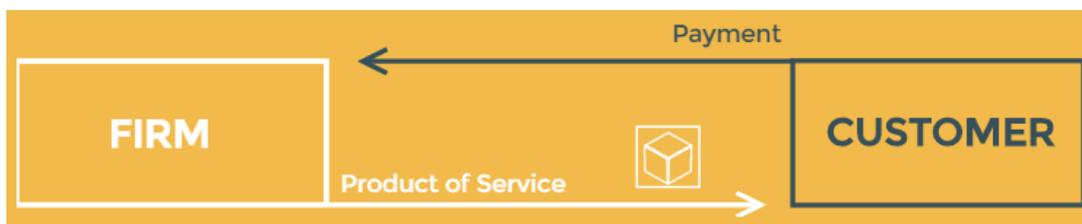


Fig.3.24: Modello di business di tipo "product". Fonte: Business model zoo (2016)

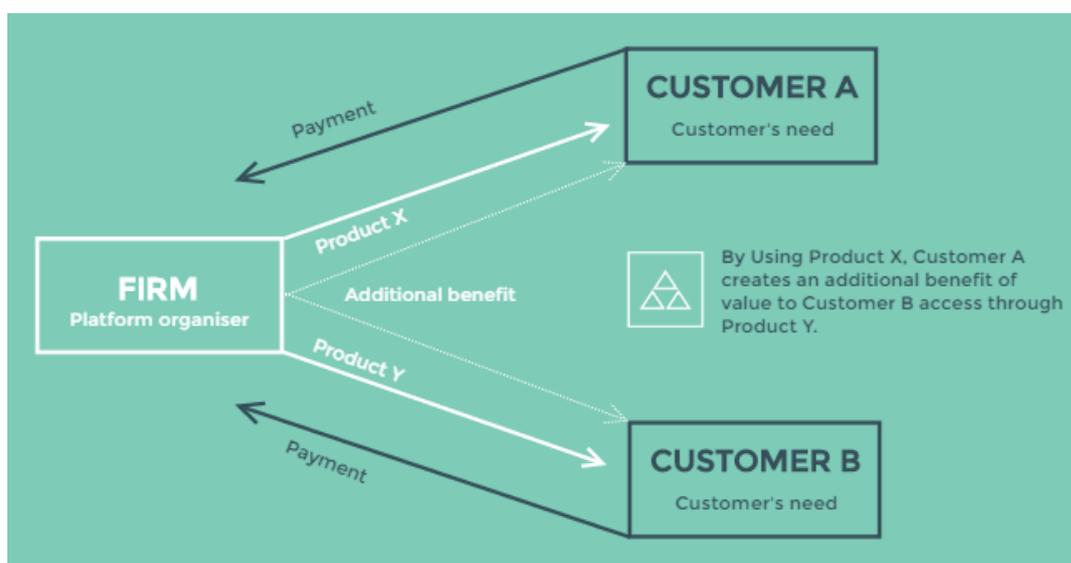


Fig.3.25: Modello di business di tipo "multisided". Fonte: Business model zoo (2016)

Tra le implicazioni principali, si evidenziano:

- la necessità di avere una visione di insieme dell'ambiente che influenza l'impresa e che ne è allo stesso tempo influenzato, attraverso lo sviluppo di un approccio fortemente proattivo. Un'impresa con una cultura aziendale solida e innovativa attrae e trattiene i migliori talenti e attribuisce orientamenti chiari alle persone. Il valore della "maglia" deve essere percepito dalla base al vertice e deve motivare

<sup>197</sup> In un modello di business di tipo "product", l'impresa sviluppa un prodotto/servizio e lo vende ai consumatori. Di conseguenza, la value proposition è transazionale: si fornisce un prodotto che i clienti acquisteranno.

<sup>198</sup> Un modello di business si definisce multisided quando crea valore facilitando le interazioni tra due o più gruppi interdipendenti, solitamente consumatori e produttori. Il modello di business multisided è un modello triadico dove un'impresa-piattaforma identifica due diversi gruppi di clienti (A e B) e consegna a ciascun gruppo un diverso prodotto-servizio. "Usando" il prodotto X, il cliente A crea un beneficio aggiuntivo di valore per il cliente B a cui vi accede tramite il prodotto Y. Di conseguenza, la value proposition è di tipo multisided: l'impresa "trasferisce" i benefici ai rispettivi clienti e ne orchestra il valore aggiuntivo, co-creato dalla loro partecipazione alla piattaforma.

l'attaccamento al progetto non solo delle risorse interne, ma di tutti gli stakeholder che si relazionano e che possono relazionarsi con essa. Occorre che la società sia considerata un "patrimonio" (di emozioni, di valori, di risorse, etc.) del territorio, che diviene protagonista della sua mission e della sua storia.

- il bisogno di possedere una struttura idonea al raggiungimento degli obiettivi aziendali, da sviluppare prestando attenzione ai fattori esterni ed interni, unitamente all'esigenza di ottenere un'esperienza in grado di soddisfare il cliente;
- la necessità di sviluppare contesti fisici e virtuali che permettano di vivere esperienze olistiche, favorendo le interazioni tra i soggetti della piattaforma. Si giunge a parlare di "interaction design", ossia di un insieme di attività volte a studiare la relazione tra gli artefatti, le persone e i contesti, per definirne la forma e il loro modello di interazione (Preece, Rogers, Sharp, 2004).

L'attuazione concreta di queste trasformazioni impone una svolta culturale prima che operativa. Le proprietà devono essere le prime a vivere quest'istanza di cambiamento, per garantire ai propri club la possibilità di perdurare (con successo) nel tempo. Le organizzazioni sportive hanno bisogno di essere strutturate e gestite secondo una logica aziendale, capace di esaltarne i valori e le specifiche peculiarità, e di rendere la società un "brand" stimato e riconosciuto<sup>199</sup>. A tal fine, un ruolo centrale deve essere ricoperto dal "general manager", che assume il compito arduo di gestire in maniera profittevole la "passione" e le risorse della società per creare un'organizzazione con una mentalità vincente<sup>200</sup>. Il general manager sovrintende l'architettura di un club ed è il primo responsabile della gestione e valorizzazione del brand<sup>201</sup>. Egli, infatti, curando anche in prima persona un'eterogeneità di aspetti (dalla compravendita degli atleti alla gestione dell'impianto sportivo), viene ad assumere il ruolo di "brand manager", ossia di un

---

<sup>199</sup> Il cambiamento organizzativo preannunciato comporta in primis difficoltà cognitive, legate al mantenimento delle abitudini e alla redistribuzione del potere e dei ruoli.

<sup>200</sup> Il G.M. è il fulcro della società, il dirigente capace di fare da tramite tra la proprietà e il resto della struttura.

<sup>201</sup> Secondo Montali, allenatore e dirigente di pallavolo, l'obiettivo deve essere la valorizzazione e l'ottimizzazione della prestazione del singolo sia che scenda in campo sia che faccia parte della "squadra invisibile" (riserve, assistenti, allenatori, preparatori atletici, medici, massaggiatori, magazzinieri, impiegati che organizzano le trasferte, eccetera). Il vertice deve, inoltre, avere un metodo chiaro di lavoro e di definizione dei ruoli e nessuna paura dei cambiamenti.

professionista completo, in grado di sviluppare e gestire con consapevolezza tutte le risorse a sua disposizione, umane, economiche e intangibili<sup>202</sup>.

### 3.3.3 Linguaggi da coniugare

Il termine “impresa” assume due connotazioni differenti<sup>203</sup>: essa indica sia un’azione di ampia portata, che presenta rischi e richiede impegno (da cui la frase “tentare un’impresa”), sia un’attività economica per la produzione o lo scambio di beni o servizi. Se si cerca online il termine “impresa sportiva”, il primo riferimento che Google propone è la vittoria contro ogni pronostico della “Premier League”<sup>204</sup> del Leicester di Claudio Ranieri<sup>205</sup>. Senza entrare nei termini del diritto sportivo, possiamo comprendere che lo sport vive e si alimenta di imprese. Esse vengono realizzate dagli atleti in campo, ma sono costruite con impegno e capacità da un gruppo più ampio di soggetti che operano a favore dell’“impresa”, ciascuno con le proprie leve a disposizione. La locuzione “impresa sportiva” può apparire come un ossimoro: lo sport, infatti, legato a un universo valoriale e ideale, non può essere “contaminato” dalle logiche economiche-aziendalistiche. Tuttavia, la sfida che tutti gli sport stanno “giocando” consiste nell’aumentare la propria rilevanza e notorietà, mantenendo la propria integrità originaria. Per vincere questa competizione, ormai estesa su scala globale, le organizzazioni devono divenire enti organizzati professionalmente, capaci di coniugare i valori sportivi con una mentalità imprenditoriale<sup>206</sup>.

Le istanze di cui si è discusso alla fine del precedente paragrafo richiedono un approccio innovativo e dinamico, che deve essere condiviso da tutta l’organizzazione e, in particolare, dalla proprietà, che deve essere pronta a investire risorse non solo in atleti, ma anche in

---

<sup>202</sup> Il ruolo del general manager può essere paragonato a quello che Pine e Gilmore (2000) definiscono il “regista”: *dirigere implica coordinare tutti gli interpreti, attori, drammaturghi, sceneggiatori, tecnici e truppe di scena, cercando di assicurarsi l’approvazione dei produttori per le decisioni prese in situazioni chiave nel cammino verso la performance*. Il ruolo di regista richiede capacità organizzative: la creazione di un’insieme armonioso ricade sulle spalle del regista. Essere regista significa fondere la collaborazione con il comando. Per fondere felicemente le due posizioni, i registi devono essere dotati di capacità motivazionali.

<sup>203</sup> Cfr. Enciclopedia Treccani.

<sup>204</sup> La Premier League è la massima serie del campionato inglese di calcio ed è gestita dalla Football Association (FA).

<sup>205</sup> Il termine “impresa” nello sport assume tradizionalmente una connotazione di epicità. La ricerca è stata effettuata il 5/1/2017.

<sup>206</sup> L’art. 2082 del Codice Civile afferma che è imprenditore chi esercita professionalmente un’attività economica organizzata al fine della produzione o dello scambio di beni e/o servizi.

idee, progetti e persone. Il linguaggio, a sua volta, deve evolvere: non si tratta solo di cambiamenti formali, ma di una vera e propria rivoluzione semantica.

Occorre evolvere il contratto di sponsorizzazione<sup>207</sup>, in un legame di “partnership”. Un sodalizio che consenta a entrambi i soggetti il raggiungimento delle proprie finalità, paragonabile a un “matrimonio” (Cheng e Stotlar, 1999). Nufer e Bühler (2010) identificano cinque fattori essenziali per una relazione di successo: *both sides should commit themselves in the long term and cooperate and communicate fairly and trustfully with mutual understanding so as to make their connection a win-win relationship* (fig.3.26). Sebbene il focus principale rimanga la massimizzazione dei ricavi, entrambe le parti ricercano benefici che vanno oltre la transazione finanziaria e i diritti di visibilità. Affinché il legame espliciti pienamente il proprio potenziale, occorre prevedere la partecipazione contemporanea anche di agenzie e centri media, specializzati nella proposta di servizi di comunicazione a 360 gradi, anche nella cosiddetta area below the line<sup>208</sup>.

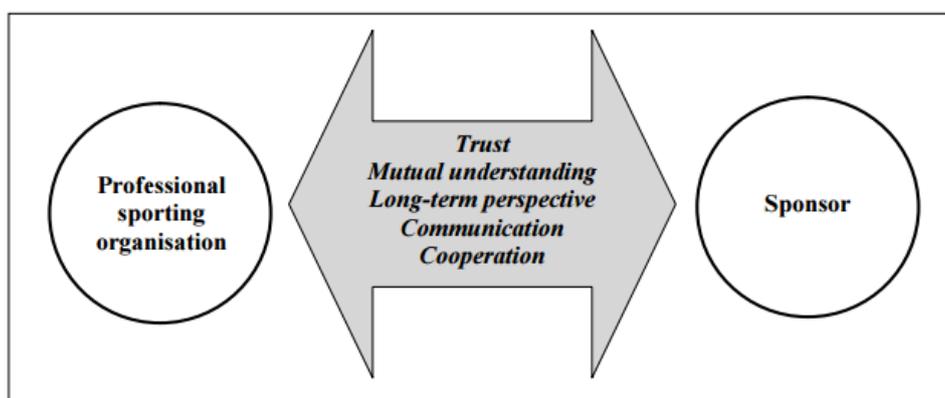


Fig.3.26: Important factors for successful sponsorship relationships. Fonte: Nufer e Bühler, 2010

Le imprese sportive, infatti, possono offrire un valore aggiunto alle aziende, direttamente connesso alla natura dello sport, difficile da trovare in altri settori di mercato, rappresentato da (Prunesti, 2015):

- la loro capacità di emozionare, coinvolgere e appassionare;
- la loro storia, identità e tradizione;
- la loro esperienza, i loro valori e la loro credibilità;
- la loro rete di relazioni e il collegamento con il territorio;

<sup>207</sup> La sponsorizzazione è definita da Cherubini (2015) come *una tecnica di marketing con la quale un'azienda ottiene che il proprio marchio sia messo in evidenza da un personaggio o da un'organizzazione, che svolgono delle attività molto seguite dal pubblico, in cambio di un investimento in denaro*

<sup>208</sup> L'obiettivo di una comunicazione below the line è intercettare utenti in maniera "non convenzionale", dando loro la possibilità di interagire e far sentire la propria voce.

- la loro capacità di soddisfare una vasta gamma di bisogni.

Il pubblico degli interessati alla SuperLiga, caratterizzato da una leggera prevalenza di maschi, bene istruiti e con redditi elevati, con una concentrazione alta di imprenditori, dirigenti e liberi professionisti tra gli appassionati e il posizionamento valoriale del Campionato<sup>209</sup>, rendono la competizione un'opportunità rilevante per gli investitori. Secondo l'indagine Stage Up (2016), il buon posizionamento socio-demografico della pallavolo di vertice<sup>210</sup> può consentire la nascita di relazioni profittevoli tra gli investitori e il pubblico del Campionato, basate su una migliore corrispondenza tra le esigenze della società, gli obiettivi dello sponsor e le aspettative del pubblico (fig.3.27).

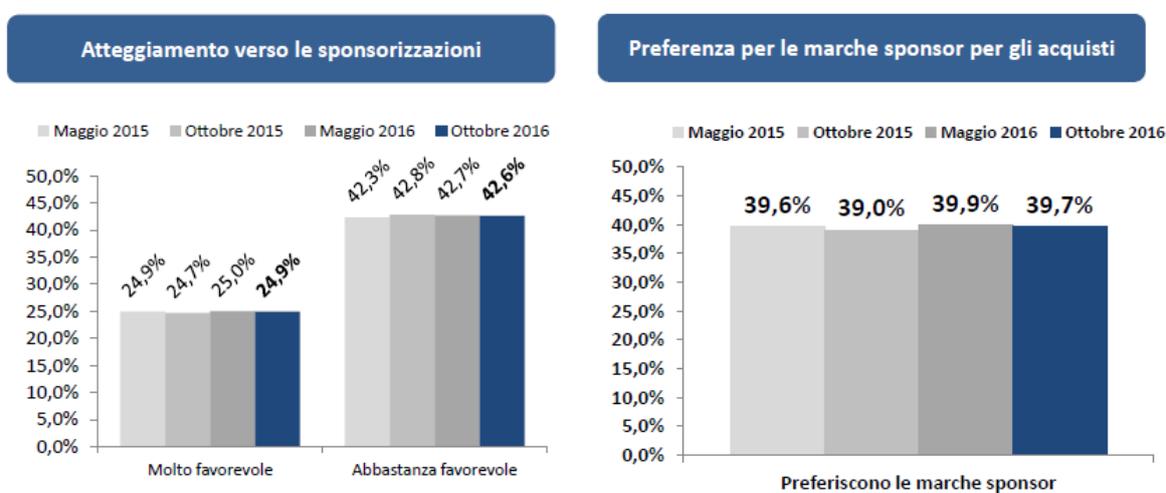


Fig.3.27: Atteggiamento e preferenza verso le marche sponsor. Fonte: Stage Up, 2016

Le imprese sportive devono incoraggiare la formazione e lo sviluppo di una brand community forte, ossia di un gruppo di persone che, affermano Muñiz e O'Guinn (2001), nascono e si sviluppano come un insieme strutturato di relazioni sociali tra gli ammiratori di un brand. Nello sport, per brand community, si intende la fan base, ossia il gruppo di tifosi fedeli e appassionati all'impresa. Le brand community per eccellenza nello sport sono rappresentate dalle tifoserie organizzate. Attraverso il loro agire, possono:

- co-creare lo spettacolo sugli spalti;
- motivare la squadra a conseguire la vittoria in campo;
- motivare media e sponsor a investire nella società;
- generare un passaparola fisico e virtuale;
- organizzare eventi ed essere protagonisti di situazioni di interesse mediatico;

<sup>209</sup> Tra i primi tre concetti figurano la modernità, la spettacolarità e l'emozione.

<sup>210</sup> Si osserva una maggiore concentrazione di prodotti finanziari ed elettronici tra gli interessati.

- rappresentare una fonte di introiti societari importanti in un'ottica temporale medio-lunga;
- costituire una leva importante per la società nel rapporto con le istituzioni;
- aiutare il club ad avere una comprensione migliore delle problematiche percepite dal pubblico.

Per quanto riguarda la SuperLega, in base ai dati raccolti, sono due le problematiche maggiormente presenti nel rapporto società – tifoseria. Da una parte, sono presenti società disinteressate al tema che reputano i gruppi di tifosi organizzati un elemento accessorio, a cui non occorre prestare particolare attenzione. In questi ambiti, dove non c'è comunione di intenti tra i due enti, è difficile che si sviluppino fan base significative. Dall'altra, ci sono realtà in cui l'invasione della società è tale per cui i tifosi si sentono come "legati", incapaci di esprimere pienamente e in autonomia il loro pensiero e la loro creatività<sup>211</sup>. Nonostante ogni realtà abbia le proprie caratteristiche peculiari, occorre rivendicare la necessità di autonomia delle tifoserie. Esse, infatti, pur rappresentando uno strumento di comunicazione e di costruzione di esperienze di marca, per manifestare tutto il loro potenziale, non devono essere controllate e orientate dall'impresa al raggiungimento dei suoi obiettivi di marketing. Questa rappresenta un'importante differenza tra il marketing in un'impresa sportiva e quello in un'azienda generica. Nello sport, in particolare nella pallavolo, dove non solo vige un forte controllo sociale, ma è presente anche una componente valoriale di rilievo, la cosiddetta "brand community" non può ammettere un controllo da parte della società. Il ruolo dell'ente, piuttosto, diviene quello di favorire le migliori condizioni perché la tifoseria si rafforzi ed esprima il suo potenziale, coinvolgendola attivamente e rendendola protagonista delle vicende del club (Poch, 2015). A tal proposito, è lodevole l'impegno dell'organizzazione Supporter Direct, che mira a un coinvolgimento dei tifosi nella governance e nei processi decisionali delle società, per assicurare il rispetto dei valori autentici dello sport: *we believe that the mutual or co-operative business structure and accompanying financial model is the most appropriate for sport as it balances cultural, sporting and economic dimensions*<sup>212</sup>. Consapevole del ruolo delle tifoserie nell'economia del Campionato, la Lega Pallavolo, in occasione della Presentazione dei Calendari della stagione 2013/2014, ha invitato

---

<sup>211</sup> I rappresentanti delle tifoserie hanno chiesto di mantenere riservato il pensiero.

<sup>212</sup> La riflessione dell'organizzazione è esposta nella rivista "supporters direct europe" (2012).

all'evento un rappresentante dei tifosi per ciascuna squadra di Serie A1, coinvolgendolo nella presentazione delle prime due giornate di gara. È stato lanciato un segnale unico nel suo genere che incarna l'alto livello di cultura sportiva del movimento. L'incontro ha gettato le basi per la costruzione di rapporti tra le tifoserie, inducendole alla realizzazione di iniziative congiunte, tutte volte all'esaltazione dei valori della pallavolo<sup>213</sup>. Questo tentativo da parte della Lega Pallavolo di congiungere le tifoserie potrebbe costituire un passo importante per la realizzazione di una vera e propria alleanza tra le tifoserie per il bene dei relativi gruppi organizzati e indirettamente delle società e del campionato. Da un loro confronto e da una possibile unione potrebbero derivare importanti sinergie a beneficio di tutto il movimento, basate sull'esaltazione dell'elemento passionale, leva autentica di investimenti economici e di tempo<sup>214</sup>.

La proposta di valore che le società devono formulare ai propri stakeholder è racchiusa nel termine "esperienza", da intendersi non solo come un qualsiasi evento memorabile che impegni sul piano personale il consumatore nell'atto stesso del consumo (Pine e Gilmore, 2000), ma, in una visione più ampia, come la condivisione di una vision, di una storia costituita di emozioni e valori.

Un esempio calzante è rappresentato da Volley Land, un evento della durata di due giorni organizzato dalla Lega Pallavolo in collaborazione con la Fipav in occasione delle Finali di Coppa Italia, per esaltarne l'aspetto agonistico attraverso iniziative variegata e spettacolari<sup>215</sup>, capaci di "immergere" lo spettatore in una vera e propria esperienza con il volley e i suoi valori. In questo caso, la pallavolo, nella medesima competizione, ha conseguito numeri superiori al basket<sup>216</sup>.

labichino (2009), riprendendo le tesi del *Cluetrain Manifesto*<sup>217</sup>, afferma che la prima domanda che le imprese dovrebbero porsi è: *what do we want people to feel? Se*

---

<sup>213</sup> La più recente, concerne la solidarietà verso le popolazioni colpite dal terremoto dell'Italia centrale. Le tifoserie hanno ideato una raccolta fondi e hanno esposto, in occasione della settima giornata di andata, uno striscione congiunto in ogni palasport con scritto la frase "Uniti non si trema".

<sup>214</sup> Tutti i rappresentanti intervistati delle tifoserie della SuperLega ritengono che sia opportuno per la loro crescita e del Campionato creare un organo costituito dai rappresentanti delle tifoserie.

<sup>215</sup> "Volley gallery" con gli stand dei club di Serie A1 e Serie A2, "gioca e impara con il campione", torneo tra le tifoserie delle squadre finaliste, attività di sampling, corsi di aggiornamento, etc.

<sup>216</sup> L'affluenza registrata alla Final 4 di Coppa Italia della stagione 2015/2016 ha raggiunto i 9.300 spettatori per le semifinali e gli 11.200 per la finalissima. Al contrario, il basket ha totalizzato 6.950 per le semifinali e 8.010 per la finalissima.

<sup>217</sup> È un insieme di 95 tesi per tutte le imprese che operano all'interno di ciò che si propone di essere un nuovo mercato interconnesso. Il manifesto è stato scritto nel 1999 da Levine, Locke, Searls e Weinberger. Un libro stampato basato sul manifesto è stato pubblicato nel 2000 da Perseus Books sotto lo stesso nome.

l'obiettivo è avvicinare le persone alla marca su terreni valoriali condivisi, l'impresa deve prendere posizione, *possibilmente su qualcosa che interessi davvero il mercato, laddove il "prendere posizione" sta a significare che ogni brand deve darsi una missione, credibile e rilevante, per fare di questo un mondo migliore.* Il compito delle marche diviene quello di governare la conversazione con gli interlocutori, mettendo in circolazione contenuti che ne difendano il "posizionamento", inteso nell'accezione di Roberts (2005) come amore e rispetto, per una marca che appartiene alle persone e che si racconta in modo da suscitare adesione e consenso.

L'"impresa sportiva", che poteva apparire inizialmente come una contraddizione, può divenire un "megafono" rilevante per dimostrare e comunicare valori in una società che dimentica troppo spesso di essere costituita da persone, prima che da segmenti e target<sup>218</sup>: *lo sport ha il potere di cambiare il mondo. Di unire la gente. Parla una lingua che tutti capiscono. Lo sport può creare la speranza laddove prima c'era solo disperazione* (Mandela, 1995)<sup>219</sup>. Tra le società della SuperLega che dedicano attenzione alle tematiche sociali, si evidenzia l'impegno della Trentino Volley che dal 2015 ha avviato un progetto dal nome "Facciamo muro contro la povertà", in collaborazione con "Amref Health Africa", volto a offrire una speranza ai ragazzi del Kenya, nel segno della pallavolo<sup>220</sup>.

In questa rivoluzione di significati, occorre possedere una nuova sensibilità, occorre cambiare linguaggio. L'impresa non ha più di fronte a sé vari target<sup>221</sup> da colpire, o peggio ancora, da aggredire, ma un pubblico da sedurre, da cui si cerca l'applauso, il consenso e il coinvolgimento. Se la fidelizzazione rappresenta un patto transazionale, la fiducia è la base

---

<sup>218</sup> Secondo Velasco, allenatore e dirigente sportivo argentino, all'origine dello sport, c'è il valore della gestione dell'aggressività e del confronto tra le persone, realizzato con le regole e in modo divertente. *Questa caratteristica dello sport come un modo per far competere, dare spazio all'aggressività, alla competizione e al confronto rispettando le regole e divertendosi, secondo me è uno degli elementi fondamentali del valore che ha lo sport nell'educazione. Eliminarlo dicendo che non ci deve essere l'agonismo, cercando invece che la situazione sia sempre uguale per tutti, non risolve e non copre un bisogno reale dal punto di vista educativo.*

<sup>219</sup> A tal proposito, è emblematica la mission dell'NBA: *"to be the most successful and respected professional sports league in the world, guided by two principles: we will grow and celebrate the game of basketball and we understand the popularity and visibility of our teams, players, and league obligate us to demonstrate leadership in social responsibility"*.

<sup>220</sup> Il progetto è stato supportato da una comunicazione attiva tramite una molteplicità di canali: dalla presentazione tramite conferenza stampa, al sito internet (che prevede uno spazio dedicato), alla distribuzione di una spilla negli eventi della società, all'organizzazione di serate benefiche, fino ai canali social, dove è possibile pubblicare, in un album dedicato, le foto del "muro" dei tifosi contro la povertà.

<sup>221</sup> Per queste ragioni si è scelto di non utilizzare la parola "target" in quest'elaborato.

di un “bonding”, di un legame che passa dalle emozioni<sup>222</sup>. La fiducia verso un’organizzazione sportiva, come affermato da Bee, Kahle (2006), è basata sulle aspettative dei consumatori circa l’affidabilità, l’umanità e la competenza degli atleti, della squadra e del management. Se vengono soddisfatte, aumenta la probabilità che i consumatori inizino e mantengano una relazione solida con l’organizzazione. La promessa di marca deve essere sostenuta costantemente dalle azioni dell’impresa, altrimenti resta una promessa vuota che minaccia la sua esistenza. Il fine è l’ottenimento di un rapporto empatico con il proprio pubblico. A tal proposito, un ruolo di primo piano deve essere attribuito ai mass media: essi, da soggetti che diffondono valore<sup>223</sup>, devono diventare strumenti di creazione del valore. Questo processo avviene tramite la narrazione di storie autentiche dall’alto contenuto emozionale (storytelling), da perseguire mediante un linguaggio<sup>224</sup> che esalti il “dramma” sportivo e conduca i protagonisti in una dimensione “mistica”.

Allo stesso tempo, non può essere trascurato il ruolo di Internet che diviene un vero e proprio habitat, espressione di una proposizione globale basata sulla trasparenza e l’ampliamento dei confini. Poch (2015), dopo aver analizzato l’utilizzo e la gestione dei social delle società statunitensi St. Louis Rams e LA Galaxy, afferma che coinvolgere la comunità di appartenenza, consentendo la partecipazione dei sostenitori alle decisioni e alla creazione di contenuti, è strategico per il successo di qualsiasi club sportivo di vertice. Gli sviluppi più importanti, infatti, del brand management riguardano l’utilizzo dei social media per dare vita a campagne di marketing virali e per la costruzione di piattaforme sociali intorno alle imprese con l’intento di gestire le relazioni con il proprio pubblico<sup>225</sup> (Arvidsson, 2010).

---

<sup>222</sup> I concetti sono stati espressi da Iabichino in occasione dell’incontro “Invertising: ovvero se la pubblicità cambia il suo senso di marcia”, nell’ambito della Fiera TTG a Rimini (14 ottobre 2016).

<sup>223</sup> I media concorrono alla creazione di valore dell’ecosistema dando visibilità e quindi notorietà.

<sup>224</sup> Occorre considerare il ruolo svolto dalla parola (telecronache, articoli di giornali, etc.) e dalle immagini (qualità dell’immagine, angolazioni, etc.) per una spettacolarizzazione delle vicende sportive.

<sup>225</sup> L’NBA adotta otto pratiche per l’utilizzo dei social media (Wysocki, 2012):

- give quality content;
- incorporate social media offline;
- gamify social media efforts;
- personalize fans on social media;
- collect fan data;
- fan-source / crowd-source;
- use fans to amplify the message;
- track, measure, analyze and adjust.

Un esempio positivo, a tal proposito, è quello offerto dalla società Modena Volley che ha saputo costruire e co-attuare, insieme al proprio pubblico, un messaggio<sup>226</sup>:

- di impatto, capace di suscitare interesse e curiosità;
- che identifica, suscitando un meccanismo empatico di associazione tra i desideri del pubblico e il significato del messaggio;
- facilmente comprensibile, chiaro e univoco per tutti;
- credibile, perché effettivamente realizzato;
- coerente con la storia pallavolistica della città;
- capace di generare una propensione all'acquisto<sup>227</sup>.

Lo scopo del marketing e della comunicazione diviene, dunque, la costruzione di una relazione osmotica tra l'organizzazione e l'ambiente, attraverso l'ascolto degli stimoli che provengono dall'interno e dall'esterno, i cui confini diventano sempre più sfumati. Come affermano Merz, He, Vargo (2009), tutti gli stakeholder di un'organizzazione, attraverso il confronto, il dialogo e le relazioni, possono essere considerati fonti di risorse che, insieme, costituiscono un ecosistema di valore per l'organizzazione: *rethinking a brand as being actively created and used by customers will go a long way from the traditional branding practices, which focus on influence and persuasion*. Per realizzare un'azione sinergica, le imprese devono passare da una cultura del marketing come strumento di supporto a decisioni commerciali a una cultura del marketing come determinante del processo di integrazione con l'ambiente, che trova il suo momento chiave nella definizione degli obiettivi dell'impresa e nella pianificazione strategica (Collesei, Ravà, 2008).

---

<sup>226</sup> Il messaggio-mantra di Modena Volley è "Noi siamo la squadra", veicolato nei social network tramite l'hashtag #NSLS.

<sup>227</sup> La società di Modena presenta il numero di abbonati maggiore della SuperLega, circa 3100.

## CONCLUSIONE

L'analisi svolta dall'autore ha avuto per oggetto il Campionato di SuperLega di pallavolo maschile - risultato dell'interazione tra i tre attori principali: la Lega Pallavolo Serie A, le società che vi aderiscono e il pubblico, la cui attenzione è desiderata dai club, dagli sponsor e dai media - al fine di verificare i relativi spazi di crescita e delinearne i possibili percorsi.

La pallavolo è il secondo sport in Italia per numero di tesserati; il Campionato, anche grazie all'effetto "Olimpiadi", vanta un seguito di oltre dieci milioni di interessati (Stage Up, 2016), secondo solo alla Serie A di calcio; vi giocano le eccellenze dello sport mondiale<sup>228</sup>. Tuttavia, la pesante crisi economica di questi anni ha messo a dura prova l'equilibrio economico-finanziario dei club, a rischio la loro sopravvivenza e la regolarità stessa del campionato. Inoltre, la concorrenza crescente degli altri sport, del calcio in primis, e degli attori che operano nell'industria dell'entertainment, ha concorso a creare un ambiente instabile e precario. In questo contesto, il volley di vertice fatica a conquistare spazi sui media, a sollecitare l'attenzione di investitori e ad attrarre il grande pubblico nei propri "luoghi di ritrovo", fisici e virtuali.

Dal presente lavoro, emerge che il Campionato di SuperLega, per divenire il riferimento mondiale della disciplina, deve essere maggiormente valorizzato, potendo anche contare sulla presenza dei migliori talenti in circolazione.

Le società, per raggiungere il suddetto obiettivo, devono porre la massima attenzione al marketing, inteso come *l'insieme di attività, istituzioni e processi volti alla creazione, alla comunicazione e allo scambio di offerte che hanno valore per acquirenti, clienti, partner e la società in generale*. Esso assume il compito di produrre scambi e costruire relazioni tra individui e organizzazioni, al fine di creare valore economico e sociale per l'offerta, trasferendo valore funzionale, emozionale e esperienziale alla domanda. Il marketing, nello sport e più nello specifico nella pallavolo, come elemento determinante nel processo di integrazione con l'ambiente, può rappresentare quell'asset "inclusivo" che coinvolge, attraverso il dialogo e le relazioni, gli stakeholder, con i quali costituire un ecosistema di valore.

---

<sup>228</sup> Circa un terzo degli atleti delle squadre semifinaliste alle ultime Olimpiadi ha giocato nelle ultime due stagioni nel Campionato di SuperLega. Alla Final 4 di Champions League della stagione 2015/2016 sono approdate due squadre italiane.

Le società sportive sono caratterizzate dalla presenza di più lati del mercato - pubblico, sponsor, media, etc. – che domandano ciascuno uno specifico bene/servizio fornito dall'intermediario: i tifosi domandano la sfida agonistica, l'esperienza dell'evento e il risultato; gli sponsor, invece, un pubblico da poter servire con i loro prodotti/servizi; i media, infine, un pubblico disponibile a pagare per utilizzare i loro servizi.

Secondo l'autore, le società, per favorire l'interazione con e tra gli stakeholder e la conseguente co-creazione di valore, debbono agire come piattaforme, veri connettori tra i diversi soggetti, tese a massimizzare il valore complessivo delle relazioni. Dal momento che i vari gruppi del network si attraggono, il valore della piattaforma dipende dalla loro numerosità ed è correlato positivamente con la capacità della stessa di collegare i diversi gruppi.

L'autore arriva alla conclusione che i club, per competere con successo nell'industria sportiva odierna, debbano effettuare il passaggio da un modello di business di tipo "product" a un modello di tipo "multisided", che implica l'esigenza di possedere una visione di insieme dell'ambiente. Questa complessità impone alle società di avere una struttura articolata, che consenta una gestione efficiente ed efficace secondo una logica manageriale, capace di esaltarne i valori e le specifiche peculiarità. Gestire con successo questa rete di rapporti richiede le cosiddette "soft skills", quali la leadership, l'intelligenza emotiva, l'orientamento al cliente, la negoziazione e una tensione all'innovazione e al miglioramento continuo. A tal fine, un ruolo centrale deve essere ricoperto dal "general manager" che, in quanto primo responsabile della gestione e valorizzazione della società-piattaforma, viene ad assumere il ruolo di "brand manager", ossia di un professionista completo, in grado di sviluppare e gestire con consapevolezza tutte le risorse a sua disposizione, umane, economiche e intangibili.

In questa trasformazione culturale, al risultato agonistico non viene sottratta importanza, piuttosto sono poste le basi per una sua costruzione e migliore valorizzazione. Il successo sportivo diviene, così, il risultato di un'azione strutturata e coordinata dei vari attori.

La realizzazione di questo processo sarà possibile a patto che i club:

- abbiano una cultura orientata alla proattività. La tensione all'innovazione e all'evasione dagli spazi in cui è "confinato" il volley non possono rimanere un'astratta dichiarazione di intenti, ma hanno bisogno di essere testimoniati da azioni concrete;

- abbiano consapevolezza del ruolo della programmazione. I club hanno bisogno di supplire all'aleatorietà del risultato sportivo e delle voci di ricavo cercando di pianificare con prudenza, lungimiranza e competenze il proprio presente e futuro. Occorre diffondere un orientamento meritocratico, basato sul riconoscimento e la valorizzazione delle professionalità, determinanti per rendere le società un soggetto credibile e di successo<sup>229</sup>.

Alla luce delle considerazioni sopra esposte, anche al fine di dare un contributo concreto alla discussione, l'autore indica le azioni che le società dovrebbero porre in essere:

- radicamento e coinvolgimento attivo del territorio.  
La pallavolo di vertice ha bisogno di uscire dai propri spazi tradizionali e rivendicarne di nuovi, mantenendo intatta la propria identità, coniugandosi con la cultura e le storie del territorio<sup>230</sup>. Occorre conoscerne le caratteristiche e le esigenze, mediante il dialogo con le istituzioni locali, le scuole, etc.;
- valorizzazione del palasport.  
I palasport sono i luoghi fisici per eccellenza in cui avviene lo "spettacolo" sportivo. Ogni spazio deve essere reso di valore, deve essere impiegato per favorire l'incontro tra i vari soggetti e proporre esperienze avvolgenti e variegate. I club devono porsi l'obiettivo di rendere il palasport un asset strategico, capace di attrarre e intrattenere tifosi e famiglie con servizi, quali: ristorazione, area hospitality, baby sitting, etc.;
- sfruttamento dell'immenso potere del web 2.0.  
Le nuove tecnologie del web 2.0 permettono di raggiungere il pubblico mediante un ampio ventaglio di canali, quali il sito web, i social media, il mobile (le app.), lo streaming, etc. La nascita dei social media, in particolare, ha consentito la diffusione dei contenuti generati dagli utenti, che diventano in questo modo

---

<sup>229</sup> A tal proposito, occorre evidenziare l'impronta imprenditoriale della società "Trentino Volley", capace di ottenere un ciclo di successi nella prima squadra e nel settore giovanile, considerato di assoluto valore per i talenti sviluppati, coniugando managerialità, passione e investimenti per il territorio.

<sup>230</sup> Un esempio positivo è rappresentato dalla scelta della società "Volley Lube" di effettuare la presentazione ufficiale della squadra della stagione 2016/2017 nella piazza cittadina, coinvolgendo personalità popolari del mondo dello sport e dello spettacolo, ad indicare la volontà della società di radicarsi nella comunità, presidiando uno spazio "anomalo" per lo sport, ma fortemente simbolico. Il General Manager della Lube Volley Cormio (Ottobre 2016) spiega di aver scelto la piazza anziché il palasport per la presentazione della squadra per lanciare un messaggio di appartenenza del club alla città: "Questa volta siamo noi a venire da voi".

protagonisti del flusso comunicativo. Ne consegue che le società debbano considerare l'utente non come un individuo cui vendere il proprio prodotto, bensì come una risorsa parte dell'organizzazione, motivata a condividere la propria personalità e le proprie esperienze. Questo comporta la necessità di inserire nei propri organici nuove figure professionali atte a curare la presenza sui social media;

- evoluzione del rapporto di sponsorship in partnership.

Le società, nell'ottica di costruire relazioni forti e durature, necessarie per garantire stabilità e programmazione alla propria attività, devono conoscere in profondità l'identità e le caratteristiche degli investitori e condividerne gli obiettivi da raggiungere;

- cura estrema del rapporto con i media.

Al fine di suscitare l'attenzione costante dei media, è necessario creare le condizioni affinché si sviluppi una sorta di simbiosi che consenta ai media di avere in modo tempestivo, trasparente e professionale, contenuti rilevanti e interessanti per il pubblico. I media sono strumenti così preziosi che possono essere anche incentivati economicamente a narrare le storie della società<sup>231</sup>, in modo da ottenerne un ritorno di notorietà e immagine necessario per attrarre le altre tipologie di stakeholder;

- potenziamento del vivaio.

I club dovrebbero porre estrema attenzione al vivaio inteso come investimento imprescindibile in chiave prospettica. Crescere atleti del proprio territorio si traduce in minori costi nel medio-lungo periodo e in un maggior appeal sul territorio;

- piena attuazione alla figura del manager del pubblico.

Occorre che le società individuino nel proprio organigramma una figura deputata alla cura delle relazioni con il pubblico e la supportino in maniera convinta nell'obiettivo di garantire il riempimento degli impianti. In virtù dell'importanza delle tifoserie organizzate nella valorizzazione delle società, il suo primo compito deve essere quello di favorire lo sviluppo di una fan base che si dimostri decisiva

---

<sup>231</sup> Tramite l'acquisto di spazi pubblicitari o la tecnica del "cambio merce". In un'ottica più ampia di promozione del Campionato, gli sponsor delle società e i media potrebbero adottare una strategia di crescita condivisa.

per la promozione del brand societario. In un'ottica evoluta, il suo ruolo può divenire quello di responsabile dell'esperienza partita;

- collaborazione con università e istituti di ricerca.

Occorre stimolare la formazione di partnership tra i club e gli enti di istruzione e formazione del luogo, allo scopo di favorire la realizzazione di progetti congiunti (progetti del territorio, ricerche di mercato, etc.) e l'ingresso in società di nuove idee e prospettive, anche mediante il contratto di stage.

La Lega Pallavolo, protagonista assoluta nell'organizzazione e gestione del Campionato di SuperLega, è stata da esempio per programmazione e innovazione per tutte le novità introdotte esposte nel corso della trattazione. La Lega Pallavolo, da parte sua, può apportare un ulteriore contributo in relazione a:

- promozione del Campionato all'estero, in virtù dell'appeal e della reputazione di cui gode;
- supporto alla diffusione di logiche manageriali all'interno dei club;
- maggiore collaborazione con la Federazione, a favore di tutto il movimento "pallavolo".

Le azioni sopra enunciate sono determinanti per instaurare un percorso virtuoso, basato sulla centralità del pubblico, che, da "spettatore", diviene "attore" protagonista. L'incremento del pubblico diviene la condizione per attrarre media, disposti a riservare spazi e attenzioni maggiori. Contemporaneamente, nuovi e importanti investitori possono essere attratti da questo interesse crescente per la pallavolo, con un ulteriore sviluppo e un maggiore appeal del Campionato stesso su scala nazionale e internazionale.

Alla luce di tali considerazioni, l'autore ritiene che ci siano spazi di crescita del Campionato di SuperLega, a condizione che le società innovino il loro modello di business e diano seguito alle azioni sopra indicate.

Il presente lavoro fa emergere l'importanza del marketing come asset che diffonde e crea valore, trovando nella piattaforma la sua realizzazione e completa esaltazione nel mondo dello sport. L'auspicio è che il presente elaborato possa stimolare i soggetti interessati alla promozione del movimento sportivo a sviluppare nuove sinergie che permettano di veicolare una proposta di valore unitaria, come presupposto per una crescita del Campionato condivisa e strutturalmente solida.



## RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

### BIBLIOGRAFIA

- Aaker D.A. (2010), *Building Strong Brands*, New York, Pocket Books-Simon and Schuster.
- Addis M. (2007), *Ad uso e consumo. Il marketing esperienziale per il manager*, Milano, Pearson.
- Aiello G. M. (2002), *Relazioni di Marketing e tecnologie Digitali*, Torino, Giappichelli.
- Amigoni F. (1991), "La comunicazione interna come strumento di management", in Aa.Vv., *La comunicazione: strumento di management per le imprese complesse*, Milano, Egea.
- Arvidsson A. (2010), *La marca nell'economia dell'informazione. Per una teoria dei brand*, Milano, Franco Angeli.
- Barros C.P., Ibrahim M., Szymanski S. (eds), *Transatlantic Sport: the Comparative Economics of North American and European Sports*, Northampton, Edward Elgar, pp. 23–49.
- Bee, C.C., Kahle, L.R. (2006), "Relationship marketing in sports: A functional approach", in *Sport Marketing Quarterly*, 15, (2), pp.102-110.
- Berner A., Van Tonder C.L. (2003), "The postmodern consumer: implications of changing customer expectations for organisation development in service organisations", in *Journal of Industrial Psychology*, 29, (3), pp. 1-10
- Biraghi S., Gambetti R.C., Schultz D.E. (2015), "Advancing a citizenship approach to corporate branding: a societal view", in Fiocca *et al.* (2016), *Brand Experience*, Milano, Franco Angeli.
- Borland J. (2006), *The production of professional team sports*, University of Melbourne.
- Bounous M., (2016), "Lo sport come fatto sociale, in *benecomune.net*", pp. 1-2.
- Braghero M., Perfumo S., Ravano F., (1999), *Per sport e per business: è tutto parte del gioco*, Milano, Franco Angeli.
- Brakus J.J., Schmitt B.H., Zarantonello L. (2009), "Brand experience: what is it? How is it measured? Does it affect loyalty?", in *Journal of Marketing*, 73, pp. 52-68.
- Brownlie D., Saren M., Wensley R., Whittington R., *Rethinking Marketing*, Sage Pub. Ltd, London.
- Budzinski O., Satzer J. (2011) "Sports Business and Multisided Markets: Towards a New Analytical Framework?", in *Sports, Business, Management: An International Journal*, 1, (2), pp. 124-137.

Bühler A, Nufer G. (2010), *Relationship Marketing in Sports*, Elsevier/Butterworth-Heinemann, Oxford.

Burresi A., Aiello G., Guercini S., *Il Marketing per il governo d'impresa*, Torino, Giappichelli.

Carpenter G.S., Glazer R., Nakamoto K. (1994), "Meaningful Brands from Meaningless Differentiation: The Dependence on Irrelevant Attributes", in *Journal of Marketing Research*, 31, pp. 339-350.

Carroll A.B., "The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders", in *Business Horizons*, 34, (4), pp. 39-48.

Carù A., Cova B. (2003), "Esperienza di consumo e marketing esperienziale: radici diverse e convergenze possibili", in *Micro e Macro Marketing*, n. 2, Milano, Agosto.

Carù A., Cova B. (2011), *Marketing e Competenze del Consumatore*, Egea, Milano.

Cheng P., Stotlar D. (1999), "Successful sponsorship: A marriage between sport and corporations for the next millennium", in *The Cyber-Journal of Sport Marketing*, 3.

Cherubini S. (1997), *Il marketing sportivo*, Milano, Franco Angeli.

Cherubini S., (2015), *Marketing e management dello sport. Analisi, strategie, azioni*, Milano, FrancoAngeli.

Chesbrough H., Rosenbloom R. (2002), "The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies", in *Industrial and Corporate Change*, 11, (3), pp. 529-555.

Codeluppi V. (2008), *Il biocapitalismo*, Bollati Boringheri, Torino.

Collesei U., Ravà V. (2008), *La Comunicazione d'azienda*, Milano, Hoepli.

Corniani M. (2008), "Push and Pull Policy in Market-Driven Management", in *Symphonya, Emerging Issues in Management*, Università di Milano-Bicocca.

Corvi E. (1994), "Immagine e trasparenza nella gestione delle imprese", in Burresi A., Aiello G., Guercini S., *Il Marketing per il governo d'impresa*, Torino, Giappichelli.

Cozzi G., Ferrero G. (1996), *Marketing principi, metodi, tendenze evolutive*, Torino, Giappichelli.

Dati N. (2015), "Importanza di una vision manageriale nelle società sportive. Il caso Trentino Volley Srl", Università degli Studi di Pisa.

Dayan D., Katz E. (1992), Media Events, the Live Broadcasting of History, in Prunesti A (2015), *Comunicazione e marketing delle imprese sportive. Dall'analisi strategica alla gestione del marchio*, Milano, Franco Angeli.

- Debord G., (1967), *La société du spectacle*; trad. it. *La società dello spettacolo*, Massari, Bolsena 2002, a cura di Stanziale P.
- Di Fraia G. (2011), *Social Media Marketing: Manuale di comunicazione aziendale 2.0*, Milano, Hoepli.
- Dietl H. M., Franck E., Duschl T., Lang M. (2009), "A Contest Model of a Professional Sports League with Two-Sided Markets", University of Zurich.
- Eiglier P., Langeard E. (1997), "Il Marketing strategico nei servizi", in Fiocca *et al.* (2016), *Brand Experience*, Milano, Franco Angeli.
- Eisenmann T., Parker G., Van Alstyne M. (2009), "Opening platforms: How, when and why?", in *Platforms Markets Innovation*, pp. 131-162.
- Elliot R. (1999), "Symbolic meaning and postmodern consumer culture", in Brownlie D., Saren M., Wensley R., Whittington R., *Rethinking Marketing*, Sage Pub. Ltd, London.
- Evans D. S., Schmalensee R. (2007), "The Industrial Organization of Markets with TwoSided Platforms", in *Competition Policy International*, 3, pp. 151-179.
- Fabris G. (2003) *Il nuovo consumatore: verso il postmoderno*, Milano, Franco Angeli.
- Fabris G. (2008) *Societing. Il marketing nella società postmoderna*, Milano, EGEA.
- Ferraresi M, Schmitt B. (2006), *Marketing esperienziale*, Milano, Franco Angeli.
- Fiocca R., Gambetti R., Solerio C. (2016), *Brand Experience*, Milano, Franco Angeli.
- Fournier S. (1998), "Consumers and their brands: developing relationship theory in consumer research", in *Journal of Consumer Research*, 24, pp. 343-373.
- Galimberti F., Sabbatini R., Simone G.L. (2011), *Il nuovo Come si legge Il Sole 24 Ore. Per capire il mondo dell'economia e della finanza*, Milano, Il Sole 24 Ore.
- Gambetti R.C., Graffigna G., Biraghi S. (2012), "The Grounded Theory approach to consumer brand-engagement: the practitioner's standpoint", in Fiocca *et al.* (2016), *Brand Experience*, Milano, Franco Angeli.
- Giangreco E., (2013), *Il marketing e la comunicazione nello sport. Lo scenario dell'entertainment business*, Milano, FrancoAngeli.
- Gobè, M. (2001). *Emotional Branding*. New York: Allworth Press.
- Golino A. (2012), *Consumo, postmodernità, responsabilità sociale. Uno studio empirico sul farmer's market in Molise*, Università' degli studi del Molise.

Grizzanti G. (2011), *Brand identikit. Trasformare un marchio in una marca*, Milano, Fausto Lupetti.

Grönroos C. (2008), "Service logic revisited: who Creates Value? And who co-creates?", in *European Business Review* 20, pp-298-314.

Gummesson E. (2008), *Total Relationship Marketing*, (III ed.), Burlington, Butterworth-Heinemann.

Ha H.Y., Perks H. (2005), "Effects of consumer perceptions of brand experience on the web: brand familiarity, satisfaction and brand trust", in Fiocca *et al.* (2016), *Brand Experience*, Milano, Franco Angeli.

Heere B., Jeffrey D.J. (2007), "Sports Teams and Their Communities: Examining the Influence of External Group Identities on Team Identity," in *Journal of Sport Management*, 21, pp. 319–337.

Hirschman E.C., Holbrook M.B. (1982), "Hedonic Consumption: Emerging Concepts, Methods and Propositions", in *Journal of Marketing*, 46, pp. 92-101.

Hunt K. A., Bristol T., Bashaw, R. E. (1999), "A Conceptual Approach to Classifying Sports Fans", in *Journal of Services Marketing*, 13, (6), 439-452.

labichino P. (2009), *Invertising. Ovvero, se la pubblicità cambia il suo senso di marcia*, Milano, Guerini e Associati.

Kates S.M. (2004), "The Dynamics of Brand Legitimacy: An Interpretive Study in the Gay's Men Community", in Fiocca *et al.* (2016), *Brand Experience*, Milano, Franco Angeli.

Keith R.J. (1960), "The Marketing Revolution", in *Journal of marketing*, January.

Keller K.L. (2012), *Strategic Brand Management: building, managing and measuring brand equity*, IV ed., New York, Prentice Hall.

Koenigstorfer J., Groeppel-Klein A., Kunkel T. (2010), "The attractiveness of national and international football leagues: Perspectives of fans of "star clubs" and "underdogs", in *European Sport Management Quarterly*, 10, pp. 127-163.

Kotler K., Keller P., (2007), *Marketing management*, Milano, Pearson.

Kotler P., Keller K., Ancarani, Costabile M. (2014), *Marketing per manager*, Milano, Pearson.

Kunkel T., Doyle J. P., Funk D. C. (2014), Exploring sport brand development strategies to strengthen consumer involvement with the product - The case of the Australian A-League, in *Sport Management Review*, v. 17, n. 4, pp. 470-483.

- Lambin J.J. (2000), *Marketing strategico e operativo*, III ed., Milano, McGraw-Hill.
- Madupu V., Krishnan B. (2008), "The relationship between online brand community participation and consciousness of kind, moral responsibility, and shared rituals and traditions", in Fiocca *et al.* (2016), *Brand Experience*, Milano, Franco Angeli.
- Martini U. (2000) "Marketing relazionale e nuove modalità di generazione del valore per il cliente attraverso la creazione della fiducia", in *Sinergie*, v. 2000, n. 51 , p. 3-47 .
- Marzili P.G. (1979), *Nuovi orientamenti della funzione di marketing*, Firenze, Tipografia Capponi.
- Merz M.A., He Y., Vargo S.L. (2009), "The Evolving Brand Logic: A Service-Dominant Logic Perspective", in *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37, (3), pp. 328-44.
- Mühlbacher H., Hemetsberger A. (2008), "Cosa diamine è un brand? Un tentativo di integrazione e le sue conseguenze per la ricerca e il management", in *Micro e Macro Marketing*, 2, pp.271-292.
- Mullin B., Hardy S., Sutton W. (2014), *Sport Marketing*, IV ed., Human Kinetics, Champaign Il, Usa.
- Muñiz A.M., O'Guinn T. (2001), "Brand community", in *Journal of Consumer Research*, 27, pp. 412-432.
- Mutti A. (2007), "Reputazione", in *Rassegna Italiana di Sociologia*, n.4, anno quattordicesimo
- Nufer G, Bühler A. (2010), "Establishing and maintaining win-win relationships in the sports sponsorship business", in *Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 3, (2), pp. 157-168
- Osterwalder A., Pigneur Y. (2010), *Business Model Generation*, Wiley.
- Pine B.J., Gilmore J.H. (2000), *L'economia delle Esperienze. Oltre il Servizio*, Milano, Etaslibri.
- Poch (2015), *The Role of Social Media in Sports when Developing Long-Term Relationships with Fans: The Case of the St. Louis Rams and the LA Galaxy*, Southern Illinois University Edwardsville.
- Pollard R., Pollard G. (2005), Home advantage in soccer: a review of its existence and causes, in *International Journal of Soccer and Science Journal*, 3, 1.
- Porro N. (1998), "Francia '98: Il Pallone globale", in *Comunicazione e marketing delle imprese sportive. Dall'analisi strategica alla gestione del marchio*, Milano, Franco Angeli.
- Preece J., Rogers Y., Sharp H., *Interaction design*, Milano, Apogeo.

Prunesti A. (2015), *Comunicazione e marketing delle imprese sportive. Dall'analisi strategica alla gestione del marchio*, Milano, Franco Angeli.

Prunesti A. (2016) *Social media e comunicazione di marketing. Presidiare la rete, costruire relazioni e acquistare clienti innovando l'esperienza utente*, Milano, Franco Angeli.

Pyun, Do Young (2006), The Proposed Model of Attitude Toward Advertising Through Sport, in Budzinski O., Satzer J. (2011) "Sports Business and Multisided Markets: Towards a New Analytical Framework?", in *Sports, Business, Management: An International Journal*, 1, (2), pp. 124-137.

Qualizza G. (2016), "Coinvolgimento del consumatore nei confronti del brand: nodi concettuali e prospettive di ricerca", in *Tigor: Rivista di scienze della comunicazione e di argomentazione giuridica - A.VIII*, 1, pp. 3-17.

Rein I., Kotler P., Shields B., (2006), *The Elusive Fan: Reinventing Sports in a Crowded Marketplace*, McGraw-Hill.

Resciniti R., "Tempo libero, intrattenimento e gestione dei rapporti con i consumatori", in *Finanza Marketing Produzione*, 4, 2003

Roberts (2005), "Lovemarks: the future beyond brands", Standford Management Institute Business Book Summaries.

Rullani E. (2006) "La nuova economia dell'immateriale", in *Economia dei servizi*, n.1, pp. 59-76.

Schmitt B., (1999), *Experiential Marketing*, The Free Press, New York.

Sheth J.N., Parvatiyar A. (1995) "The Evolution of Relationship Marketing", in Martini U. (2000) "Marketing relazionale e nuove modalità di generazione del valore per il cliente attraverso la creazione della fiducia", in *Sinergie*, v. 2000, n. 51 (2000), p. 3-47.

Smith A. C. T., Westerbeek H. M. (2007), Sport as a Vehicle for Deploying Corporate Social Responsibility, in *Journal of Corporate Citizenship*, 25, (12), pp. 43-54.

Smith S., Wheeler J. (2002), *Managing the Customer Experience: Turning Customers Into Advocates*, London, Ft Prentice Hall.

Speroni C., (2000), "Il business del tempo libero nello sport", in *Rivista Lombardia Nord-Ovest*, n. 3/2000.

Sutton W. A., McDonald M. A., Milne G. R., Cimperman J. (1997), "Creating and fostering fan identification in professional sport", in *Sport Marketing Quarterly*, 6 , pp. 15-22.

Toffler A., *The Third Wave*, New York, Bentham Book, 1980.

- Tuten T., Solomon M. R. (2014), *Social Media Marketing*, Milano, Pearson.
- Uhrich S., Benkenstein M. (2010), "Sport Stadium Atmosphere: Formative and Reflective Indicators for Operationalizing the Construct", in *Journal of Sport Management*, 24, pp. 211-237.
- Uhrich S., Exploring customer-to-customer value co-creation platforms and practices in team sports, in *European Sport Management Quarterly*, 14 (1), pp. 25-49.
- Van Alstyne M., Parker G., Choudary S. (2016). "Pipelines, Platforms, and the New Rules of Strategy", in *Harvard Business Review*.
- Vargo S.L., Lusch R.F. (2004), "Evolving to a new dominant logic for market", in *Journal of marketing*, 68, pp. 1-17.
- Vaughn R. (1980), "How advertising works: A planning model", in *Journal of Advertising Research*, pp. 27-33.
- Whannel, G. (1992), *Fields in Vision: Television Sport and Cultural Transformation*, Routledge, London.
- Wiseman N.C. (1977), "The economics of Football", in *Lloyds Bank Review*, 4.
- Woratschek H., Horbel C., Popp B. (2014), "The sport value framework: a new fundamental logic for analyses in sport management", in *European Sport Management Quarterly* 14, 1, pp. 6-24.
- Wysocki M. (2012), "The Role of Social Media in Sports Communication: An Analysis of NBA Teams' Strategy", American University, Washington, DC.
- Zagnoli P., Radicchi E. (2011), *Sport marketing e nuovi media*, III Ed., Milano, Franco Angeli.
- Zarantonello L. (2008), "L'adattamento della Brand Experience Scale al mercato italiano", in *Mercati e competitività*, 3, pp. 109-132.

## SITOGRAFIA

<http://businessmodelzoo.com/>

<http://cares.nba.com/>

<http://dal15al25.gazzetta.it/>

<http://http.cluetrain.com/>

<http://product2market.walkme.com/tag/micro-marketing-vs-macro-marketing/>

<http://sport.sky.it/nba/home.html?gr=www>

[http://web.mit.edu/14.271/www/rochet\\_tirole.pdf](http://web.mit.edu/14.271/www/rochet_tirole.pdf)

<http://www.concentrate.co.nz/strong-brand-vital-to-business/>

<http://www.dallarivolley.com/>

<http://www.federvolley.it/>

<http://www.gazzetta.it/>

<http://www.hyperfinemedia.co.uk/infographic-31-must-know-video-marketing-stats/>

<http://www.legavolley.it/>

<http://www.legavolley.it/VediPagina.asp?ContentId=50491>

<http://www.managersportivi.it/l-associazione/chi-siamo>

<http://www.repubblica.it/>

<http://www.sportbusinessmanagement.it/2014/02/alla-scoperta-del-modello-sportivo.html>

<http://www.sportbusinessmanagement.it/2016/11/partnership-tra-lega-pallavolo-serie-e-sportradar.html>

<http://www.theideapress.com/marketing-communications-vs-branding-communications/>

[http://www.treccani.it/enciclopedia/l-economia-dello-sport-nella-societa-moderna\\_\(Enciclopedia-dello-Sport\)/](http://www.treccani.it/enciclopedia/l-economia-dello-sport-nella-societa-moderna_(Enciclopedia-dello-Sport)/)

<https://es.scribd.com/document/112410584/Supporter-Direct-Europe-Position-Paper>

<https://optiganitalia.wordpress.com/2013/11/23/consigli-utili-da-due-grandi-uomini-di-sport-julio-velasco-e-gianpaolo-montali-ex-ct-della-nazionale-italiana-volley/>

<https://twitter.com/>

<https://www.facebook.com/>

<https://www.instagram.com/>

<https://www.premierleague.com/>

<https://www.wgp.global/insight/five-key-trends-that-are-driving-the-business-of-sports/>

[www.volleyball.it](http://www.volleyball.it)

## RICERCHE

Accenture (2015), “Digital Video and the Connected Consumer”, disponibile al link <https://www.accenture.com/us-en/~media/Accenture/Conversion-Assets/Microsites/Documents17/Accenture-Digital-Video-Connected-Consumer.pdf>

BNL (2016), “Focus del settimanale del servizio studi BNL”, num.23, disponibile al link: <https://bnl.it/it/Scopri-BNL/Studi-e-Ricerche/BNL-Focus>

Censis-Coni (2008), 1° Rapporto Sport e Società, disponibile al link [http://www.coni.it/images/documenti/ReportSport\\_e\\_Societ\\_2008\\_01.pdf](http://www.coni.it/images/documenti/ReportSport_e_Societ_2008_01.pdf)

Coni Servizi (2015), “I numeri dello sport 2015”, disponibile al link [http://www.coni.it/images/numeri\\_dello\\_sport/Rapporto\\_FSN\\_DSA\\_2015.pdf](http://www.coni.it/images/numeri_dello_sport/Rapporto_FSN_DSA_2015.pdf)

Havas media (2013), “Meaningful Brands 2013”, disponibile al link [http://www.havasmedia.com/press/press-releases/2013/meaningful\\_brands\\_beat\\_stock\\_market](http://www.havasmedia.com/press/press-releases/2013/meaningful_brands_beat_stock_market)

Istat (2016): “Prospettive per l'Economia Italiana 2016-2017”, disponibile al link: <https://www.istat.it/it/archivio/192895>

Lega Pallavolo Serie A (2016), “Ghost Visits”.

Nielsen (2015), “The Year in Sports Media Report: 2015”, disponibile al link <http://www.nielsen.com/us/en/insights/reports/2016/the-year-in-sports-media-report-2015.html>

Nielsen (2016), “Commercial Trends in Sport”, disponibile al link <http://niensports.com/it/commercial-trend-sport/>

Stage Up (2015), “Analisi SuperLega UnipolSai 2015-2016 – Analisi Sponsor Value Value Autunno 2015”.

Stage Up (2016), “Analisi SuperLega UnipolSai 2016-2017 – Analisi Sponsor Value Autunno 2016”.

Stage Up–Ipsos (2016): “Il Futuro della Sponsorizzazione”

We are Social (2015), “Digital, Social e Mobile 2015: tutti i numeri globali e italiani”, disponibile al link <http://wearesocial.com/it/report-ricerche/digital-social-mobile-2015-tutti-numeri-globali-italiani>

## APPENDICE

### TRACCE DELLE INTERVISTE

SOGGETTI INTERVISTATI	DOMANDE
Righi M.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Lega Pallavolo Serie A</li> <li>• Il Campionato di Serie A</li> </ul>
Rappresentanti delle tifoserie di SuperLega	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Numero soci dell'Associazione (possessione di uno Statuto).</li> <li>• Quali sono gli obiettivi dell'associazione.</li> <li>• Quali sono i punti di forza, di debolezza, le opportunità e le minacce per la tifoseria di cui fai parte?</li> <li>• Svolgete attività di comunicazione? Se sì, cosa?</li> <li>• La dialettica interna.</li> <li>• Com'è il rapporto della tifoseria con il pubblico, con la società, con la squadra e con le altre tifoserie?</li> <li>• Hai fiducia nell'azionariato popolare?</li> <li>• Quali sono gli elementi distintivi del volley?</li> <li>• Qual è la percezione del management societario e della Lega Pallavolo?</li> <li>• Come convinceresti un amico a seguire la SuperLega?</li> </ul>
Centomo F.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il manager del pubblico</li> </ul>
Cormio G.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il ruolo del General Manager.</li> <li>• Il ruolo del Direttore Sportivo.</li> <li>• In cosa consiste il tuo ruolo nella Lube Volley?</li> <li>• Quali sono le principali origini delle entrate monetarie dei club?</li> <li>• Quali sono le principali origini delle uscite monetarie dei club?</li> <li>• Il ruolo della comunicazione per un club di SuperLega;</li> <li>• Il ruolo dell'area hospitality;</li> <li>• Quali sono le sfide della società Lube Volley nel prossimo futuro?</li> <li>• Quali sono le sfide della SuperLega nel prossimo futuro?</li> </ul>
Tentella M.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La comunicazione in LubeVolley;</li> <li>• Quali sono le differenze principali tra la comunicazione in Lube Cucine e in Lube Volley?</li> <li>• Cosa significa essere responsabile alla comunicazione di un club di SuperLega?</li> <li>• Reputi necessaria l'introduzione negli organigrammi societari di un social media manager?</li> <li>• Quali sono i principali aspetti su cui le società della SuperLega</li> </ul>

	<p>dovrebbero concentrarsi?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quali sono le principali problematiche della SuperLegA?</li> </ul>
Minnucci R.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'ufficio stampa in Serie A2.</li> <li>• Quali sono i principali punti di forza, debolezza, le opportunità e le minacce del Campionato di Serie A2?</li> <li>• Quanto è "distante" il Campionato di SuperLegA dalla Serie A2?</li> <li>• Che ne pensi della Riforma dei Campionati?</li> <li>• Le tifoserie della Serie A2.</li> </ul>
Perri C.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'ufficio stampa di una società di SuperLegA.</li> </ul>
Dallari L.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il ruolo della comunicazione nell'industria sportiva odierna.</li> <li>• Come si è evoluta la comunicazione sportiva?</li> <li>• La comunicazione nel volley.</li> <li>• Quali sono le sfide del Campionato di SuperLegA?</li> <li>• Cosa rappresenta per te <a href="http://www.dallarivolley.it">www.dallarivolley.it</a>?</li> </ul>
Pasini G.L.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quali sono i principali problemi e le risorse del Campionato di SuperLegA?</li> <li>• Come si conquista l'interesse dei mass media, in particolare della carta stampata?</li> <li>• Quali sono le principali sfide del Campionato di SuperLegA?</li> <li>• Il volley in Gazzetta dello sport.</li> <li>• Cosa differenzia il blog "dal 15 al 25" dagli articoli scritti sul quotidiano?</li> </ul>
Muzzioli L.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qual è la situazione del Campionato di SuperLegA?</li> <li>• Quali sono le principali opportunità da cogliere?</li> <li>• Quali sono i principali limiti della SuperLegA?</li> <li>• Il ruolo della Lega Pallavolo Serie A;</li> <li>• La comunicazione 2.0.</li> <li>• Il blog Volleyball.it</li> </ul>
Piccinini S.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cosa vuol dire fare marketing e comunicazione in Modena Volley?</li> <li>• Quali sono i principali punti di forza e le criticità del marketing in Lega Pallavolo?</li> <li>• Come valorizzare la pallavolo?</li> <li>• Il crowdfunding in Modena Volley;</li> </ul>
Schlesinger Y.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cosa vuol dire fare marketing e comunicazione in Lega Pallavolo?</li> <li>• Il Campionato di SuperLegA.</li> <li>• Cosa potrebbe essere fatto di più dalla Lega Pallavolo Per la promozione del movimento?</li> <li>• In cosa consiste il progetto "Manager del pubblico?"</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quali sono gli obiettivi e le sfide della Lega Pallavolo Serie A?</li> <li>• L'evento "Volley Land".</li> </ul>
Rossini F.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La comunicazione in Lega Pallavolo.</li> <li>• Il confronto SuperLega – Nba.</li> <li>• Quali sono gli obiettivi della Lega Pallavolo?</li> <li>• Come si è evoluta la comunicazione sportiva negli anni?</li> <li>• Come la Lega Pallavolo cura il proprio profilo estero?</li> </ul>
Blengini G.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il Campionato di SuperLega</li> </ul>
Christenson M.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quali sono gli aspetti positivi e negativi del Campionato di SuperLega?</li> <li>• Il ruolo dell'atleta nella promozione della squadra e del Campionato.</li> <li>• Quali sono le principali differenze tra la pallavolo di vertice italiana e quella statunitense?</li> <li>• Cosa dovrebbero fare le società di SuperLega e la Lega Pallavolo per promuoversi all'estero?</li> <li>• Che ne pensi delle tifoserie?</li> <li>• Com'è il rapporto con la tua tifoseria?</li> </ul>
Sileoni	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il Campionato di SuperLega.</li> <li>• Essere Presidenti di una società di vertice della SuperLega.</li> </ul>
Righi M.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il ruolo di Amministratore Delegato della Lega Pallavolo.</li> <li>• Quali sono i principali punti di forza, di debolezza, le opportunità e le minacce del Campionato di SuperLega?</li> <li>• Sotto quali aspetti può essere migliorato il rapporto con la Federazione per una promozione più efficace della pallavolo di vertice?</li> <li>• Quali sono sfide che attendono la Lega Pallavolo Serie A per competere con successo nell'industria sportiva odierna?</li> </ul>