



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea Magistrale in Economia e Management

La qualità del servizio al consumatore/tifoso:
il caso delle società di calcio

-

The quality of service to the consumer/fan:
the case of football clubs

Relatore: Chiar.mo
Prof. Valerio Temperini

Tesi di Laurea di:
Dott. Vittorio Favo

Anno Accademico 2020 – 2021

Indice

Introduzione	1
1. IL MARKETING DEI SERVIZI	3
1.1 Cos'è un servizio?	3
1.2 Un'economia basata sui servizi	4
1.3 Le differenze tra marketing dei beni e marketing dei servizi	6
1.4 Le "7P" dei servizi: un marketing mix allargato	9
1.5 Focus sul cliente.....	11
1.5.1 Le aspettative dei clienti in merito al servizio	11
1.5.1.1 Fattori che influenzano le aspettative del cliente	14
1.5.2 Le percezioni del cliente in merito al servizio	18
1.5.3 La customer satisfaction	21
1.5.3.1 Effetti della <i>customer satisfaction</i> sulla profittabilità dell'azienda	23
1.6 La qualità del servizio: le dimensioni.....	25
2. L'IMPORTANZA DELLO SPORT IN ITALIA E LE DIMENSIONI DEL MARKETING SPORTIVO.....	28
2.1 La pratica sportiva in Italia	28
2.2 La domanda e l'offerta nell'economia dello sport	31
2.2.1 <i>Customer satisfaction</i> nel consumatore sportivo	37
2.3 Lo sport come servizio	40
2.3.1 L'importanza del pricing	47
2.3.2 La comunicazione	49
2.3.3 La distribuzione	54
2.3.3.1 Il ticketing management.....	56
2.4 Il Brand Management nello sport	59
2.4.1 Le principali componenti del Brand Management nello sport	62

<i>3. IL TIFOSO COME CONSUMATORE: IL FAN ENGAGEMENT NEL MARKETING DELLO SPORT</i>	<i>66</i>
3.1 Differenze tra tifoso e spettatore sportivo	66
3.2 L'engagement del tifoso nel contesto sportivo.....	72
3.2.1 Le radici teoriche del fan engagement.....	73
3.2.1.1 La dimensione comportamentale	74
3.2.1.2 La dimensione psicologica e relazionale	80
3.2.1.3 La dimensione emozionale	88
3.2.1.4 La dimensione relazionale	93
3.2.1.5 La dimensione esperienziale	99
<i>4. CASO STUDIO: LA FIGC E LA RELAZIONE COL CONSUMATORE- TIFOSO</i>	<i>105</i>
4.1 Metodologia di intervista utilizzata	107
4.2 L'organizzazione commerciale della FIGC: Partnerships e attività di Merchandising	108
4.3 Il Covid-19 e il suo impatto sulle attività di marketing della FIGC: come rilanciare il settore?	118
4.3.1 Merchandising	121
4.3.2 Digitalizzazione	125
4.3.2.1 Gli eSports	130
4.4 Considerazioni conclusive sul caso studio.....	132
<i>5. CONCLUSIONI.....</i>	<i>134</i>
<i>Ringraziamenti.....</i>	<i>137</i>
<i>Indice delle figure</i>	<i>139</i>
<i>Bibliografia e sitografia</i>	<i>141</i>

Introduzione

Ho sempre pensato che il miglior modo per concludere l'ultimo gradino di questo percorso accademico fosse quello di far convergere la mia esperienza di studi (marketing e management) e la mia passione – nonché mio lavoro - il calcio.

Gioco a calcio dall'età di cinque anni e, da otto anni a questa parte, questa passione così grande si è trasformata nella mia professione.

Tuttavia, soprattutto negli ultimi anni, ho iniziato a vedere il calcio con occhi diversi. Nello specifico, non più solamente come il risultato di ciò che avviene all'interno del rettangolo verde, bensì con la consapevolezza che ciò che succede in campo rappresenti solo una parte del grande lavoro che è obbligato a fare un club di calcio.

Dedicarsi dunque allo studio dello sport marketing e delle società calcistiche non poteva che essere la combinazione migliore nella scelta dell'argomento della tesi di laurea.

Spinto dalla convinzione che tali esperienze potessero aggiungere valore nello sviluppo di questo lavoro, e stimolato dall'originalità e dall'attualità del tema specifico, ho deciso di concentrare il focus della tesi sul consumatore-tifoso e sulle leve di marketing a disposizione dei club per innescare, mantenere e valorizzare la relazione con la propria fan base.

Il fan engagement è un tema molto attuale nell'odierno panorama dello sport business e ben si presta ad un'indagine dal taglio sia teorico, con un approccio qualitativo, che manageriale. Esso richiede infatti un ripensamento delle logiche di marketing delle organizzazioni sportive che metta i tifosi al centro delle strategie e che punti a costruire relazioni di valore con i propri supporters.

Attraverso una dettagliata review della letteratura, nel primo capitolo verrà analizzato il marketing dei servizi nel suo complesso, le sue differenze con il marketing dei beni e l'importanza del marketing customer-oriented.

Nel secondo capitolo l'attenzione si concentra sulla pratica sportiva in Italia e sullo Sport come servizio, relativamente all'importanza dei prezzi, della comunicazione e della distribuzione. Inoltre, approfondiremo i temi legati all'economia dello sport e del brand management sportivo.

Nel terzo capitolo, il consumatore-tifoso è oggetto di analisi, nello specifico verranno studiate e analizzate le varie dimensioni del fan engagement su cui le società sportive possono agire per erogare un servizio di qualità.

Nel quarto e ultimo capitolo, i principali risultati ottenuti dalla review della letteratura convergeranno e alimenteranno il caso studio sulla relazione con il consumatore-tifoso della FIGC (Federazione Italiana Gioco Calcio), la quale raccoglie il maggior numero di consumatori-tifosi del Belpaese, nonché esempio quanto mai funzionale per descrivere la capacità di creare una solida, durevole e profittevole relazione con la fan base, in grado di migliorarsi nel tempo. Il caso studio, di stampo qualitativo, è stato svolto con la metodologia dell'intervista.

Al di là della natura accademica dell'elaborato, mi piacerebbe che questa tesi, oltre a trovare apprezzamento tra chi si avvicini per motivi di studio o lavoro allo sport marketing, possa mostrarsi interessante anche per coloro che non abbiano mai approfondito queste tematiche.

Buona lettura.

1. IL MARKETING DEI SERVIZI

1.1 Cos'è un servizio?

In maniera estremamente semplificata, possiamo definire un servizio come un atto, un processo o una performance erogati al fine di produrre un valore aggiunto per un utente o cliente finale.

Nella realtà, risulta però difficile dare una definizione univoca del concetto di servizio, in quanto nell'arco degli anni tutte le attività e i business di servizio sono stati definiti con modalità diverse.

Tra le tante definizioni, quella secondo cui *“i servizi includono tutte le attività economiche il cui output non è un prodotto fisico o un manufatto, bensì viene generalmente consumato nel momento stesso in cui viene prodotto e fornisce del valore aggiunto in forme (comodità, divertimento, tempestività, comfort o benessere) che risultano sostanzialmente intangibili al primo acquirente”* (Quinn, Baruch , & Paquette, 1987) sembra essere quella più compatibile con la nostra definizione semplificata.

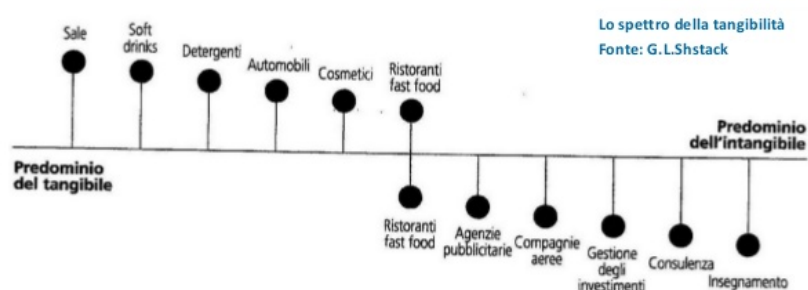
Da questa risulta infatti chiaro come l'intangibilità sia un elemento chiave per stabilire se una determinata offerta rappresenti, o meno, un servizio.

Tuttavia, a tal proposito, bisogna sottolineare come sia estremamente difficile definire un bene materiale puro o un servizio puro.

Si parla di bene materiale puro quando il cliente trae beneficio soltanto dal bene in sé stesso, escludendo qualsiasi valore derivante dal servizio, mentre si parla di servizio puro quando manca qualsiasi elemento materiale nella prestazione che riceve il cliente. Nella realtà, ci sono tantissimi servizi che comprendono anche dei beni materiali. È il caso dei fast food, si pensi a McDonald's: il cliente oltre a ricevere un servizio, riceve anche un bene materiale, ad esempio l'hamburger; le

banche forniscono una serie di documenti cartacei oltre al servizio di conto corrente; la riparazione di un'auto implica sia della manodopera che a volte la sostituzione di alcuni pezzi, e così via. Allo stesso modo, anche la fornitura di beni implica spesso la presenza di qualche servizio, come la consegna o il trasporto del bene stesso.

Un servizio è innanzitutto intangibile. Ma quanto intangibile?



Ad esempio: il settore dei ristoranti fast food rientra tra i servizi ma ha molti elementi tangibili...

Figura 1 - Lo spettro della tangibilità. Fonte: Slideshare, 2013

1.2 Un'economia basata sui servizi

Il marketing dei servizi ha avuto un'enorme espansione a livello mondiale e la sua importanza è cresciuta in maniera esponenziale in tutte le economie dei paesi più avanzati. Si può tranquillamente affermare che i servizi costituiscano oggi una forza predominante in tutti i paesi industrializzati.

Questa diffusione dell'economia di servizi ha avuto luogo prima in Nord America e successivamente in Europa Occidentale, ed è stata fortemente trainata anche dal trend informatico e tecnologico.

Oggi, settori produttivi e tecnologici come quelli dell'automobile, dei computer e dei software hanno compreso che per competere a livello mondiale diventa di fondamentale importanza fornire un servizio di qualità ai clienti. Questi, infatti, si mostrano sempre più esigenti e alla ricerca non più solo di beni di qualità, ma anche di un servizio eccellente.

Molte aziende, di conseguenza, hanno investito moltissimo in questo campo, con la consapevolezza che servire al meglio i clienti potesse garantire loro un importante vantaggio competitivo, e che un livello di servizio molto elevato potesse apportare all'azienda elevati profitti, facendo leva sulla soddisfazione e fidelizzazione dei clienti e degli stessi dipendenti.

Come abbiamo già precedentemente accennato, la tecnologia ha avuto un ruolo fondamentale nel trainare le innovazioni sui servizi.

In primo luogo, la tecnologia ha allargato la possibile offerta di servizi. Si pensi all'esplosione di Internet, grazie al quale moltissime imprese operano esclusivamente sul web e offrono servizi che prima non esistevano (si pensi ad Amazon o eBay). L'influenza della tecnologia è talmente forte da considerare Internet stesso un grande servizio, all'interno del quale lavorano organizzazioni che oltre a proporre dei servizi, danno informazioni, offrono customer service o permettono le transazioni.

In secondo luogo, la tecnologia ha permesso l'erogazione di servizi già esistenti in modo più accessibile, conveniente e produttivo. Un esempio lampante è rappresentato dal customer service, dove si è passati dal contatto diretto tra dipendenti dell'azienda e clienti a quello via telefono o internet.

Tuttavia, nonostante la tecnologia possa offrire un enorme supporto ai servizi, esistono anche degli aspetti negativi da tenere in considerazione.

I fattori che sono associati negativamente all'adozione della tecnologia sono la sfiducia, la percezione di una mancanza di controllo, il senso di essere dominati

dalla tecnologia e uno scetticismo di fondo sul fatto che la tecnologia stessa possa portare risultati soddisfacenti. I fornitori di servizi devono considerare questi fattori prima di implementare nuove tecnologie che potrebbero influenzare negativamente la valutazione del cliente sull'esperienza del servizio.

Altre preoccupazioni dei clienti riguardano la riservatezza e la privacy, la perdita di contatto umano, che può portare a un peggioramento della qualità della vita e delle relazioni, e l'incertezza del ritorno degli investimenti in tecnologia.

Inoltre, ci vuole molto tempo prima che un investimento aumenti la produttività o la soddisfazione del cliente.

1.3 Le differenze tra marketing dei beni e marketing dei servizi

Nel delineare quelle che sono le principali caratteristiche dei beni e dei servizi è importante sottolineare come non si parli di due categorie completamente contrapposte (Iacobucci, 1992) e ognuna di queste peculiarità si colloca su un continuum simile allo spettro di tangibilità mostrato precedentemente.

Le differenze tra i beni e i servizi sono principalmente quattro:

- *Intangibilità*: i servizi essendo delle performance o delle azioni, e non degli oggetti, non possono essere visti, sentiti, toccati o gustati nello stesso modo dei beni tangibili. Il grado di intangibilità è stato proposto come mezzo per distinguere tra prodotti e servizi (Levitt, 1981). Darby e Karni (1973) e Zeithaml (1981) evidenziano il fatto che il grado di tangibilità ha implicazioni per la facilità con cui i consumatori possono valutare i servizi e prodotti.

Altri studi suggeriscono che l'intangibilità non possa essere utilizzata per distinguere chiaramente tra tutti prodotti e servizi. Bowen (1990) e Wyckham, Fitzroy e Mandry (1975) suggeriscono che il concetto intangibile-tangibile sia

difficile da afferrare per le persone. Bowen (1990) fornisce prove empiriche a sostegno di questo punto di vista.

Onkvisit e Shaw (1991), invece, ritengono che l'importanza dell'intangibilità sia troppo enfatizzata. Ritengono che l'offerta del fornitore di servizi sia la loro "capacità produttiva" e non la natura intangibile dell'offerta (Wolak, Kalafatis, & Harris, 1998).

Essendo intangibili, i servizi non si possono per loro natura immagazzinare (è difficile quindi gestire la fluttuazione della domanda), non si possono brevettare facilmente (vengono imitati facilmente), non si possono esibire, né comunicare istantaneamente (è difficile valutarne subito la qualità) e definirne il pricing è estremamente complesso.

- *Eterogeneità*: poiché i servizi sono performance, o azioni, non ci saranno mai due servizi identici per definizione, in quanto una performance varia da dipendente a dipendente, da un giorno all'altro e dal cliente che riceve il servizio, il quale è portatore di esigenze specifiche e vive il servizio in maniera personale. Onkvisit e Shaw (1991) considerano l'eterogeneità come opportunità di fornire un grado di flessibilità e personalizzazione del servizio. Wyckham et al (1975) suggeriscono che l'eterogeneità possa rappresentare un vantaggio e punto di differenziazione. (Wolak, Kalafatis, & Harris, 1998)

Poiché i servizi sono eterogenei, assicurare una qualità costante nel servizio è molto difficile. L'erogazione del servizio e la soddisfazione del cliente dipendono infatti dalle azioni del personale, e la qualità del servizio dipende da una serie di fattori incontrollabili e non c'è certezza che il servizio erogato sia in linea con quanto pianificato e reclamizzato.

- *Simultaneità tra produzione e consumo*: i beni fisici vengono prodotti, poi venduti e consumati. I servizi, invece, vengono prima venduti, poi prodotti e consumati simultaneamente. Il cliente spesso assiste, o addirittura partecipa, al processo di produzione. Non di rado più clienti interagiscono tra loro durante il processo di produzione e questo influenza le esperienze di acquisto dei vari clienti. Un viaggio aereo, ad esempio, può influenzare l'esperienza di servizio di un cliente a seconda della presenza di individui rumorosi o fastidiosi all'interno del velivolo.
È facile comprendere come per i servizi la produzione di massa sia impossibile, in quanto la soddisfazione del cliente dipenderà da quello che avviene in “tempo reale”, dal contesto, dalle azioni dei dipendenti e dalle interazioni tra dipendenti e clienti. È impossibile anche ottenere significative economie di scala attraverso la centralizzazione. L'attività deve essere decentralizzata per erogare direttamente il servizio al cliente. Il cliente può incidere sull'esito della transazione che ha per oggetto il servizio, essendo coinvolto nel processo di produzione.
- *Deperibilità*: per comprendere bene questo concetto, possiamo partire da un esempio. Se un cliente decidesse di acquistare un biglietto per uno specifico film al cinema, nel caso in cui egli non riuscisse ad utilizzare tale biglietto, questo non potrebbe essere usato o rivenduto in un secondo momento. I servizi, infatti, si considerano deperibili in quanto non si possono immagazzinare, conservare, restituire o rivendere. Contrariamente, i beni possono essere immagazzinati o rivenduti un altro giorno, o resi se il consumatore è insoddisfatto.
Proprio a causa dell'impossibilità di fare magazzino, nel marketing dei servizi assume particolare importanza la capacità di prevedere la domanda e la pianificazione creativa. Inoltre, nel caso in cui le cose non andassero come pianificato, è necessario pianificare delle efficaci strategie di recupero.

Un esempio è rappresentato dalla gestione di un disservizio da parte di DAZN, un'emittente a pagamento di video streaming online, sia in diretta che on demand, di eventi sportivi. Il 15 Aprile 2021, dopo il disservizio occorso durante il match di Serie A Inter-Cagliari, ha deciso di regalare un mese agli abbonati per scusarsi del disagio (Gazzetta dello Sport, 2021).

1.4 Le “7P” dei servizi: un marketing mix allargato

Il marketing mix rappresenta l'insieme degli elementi che sono sotto il controllo dell'organizzazione e si possono usare per comunicare con i clienti e soddisfarli.

Il marketing mix tradizionale è composto dalle quattro “P”:

- *Product* (prodotto): le caratteristiche fisiche del bene, la sua qualità, la confezione, eventuali garanzie, accessori aggiuntivi, branding;
- *Price* (prezzo): livello di prezzo, condizioni di pagamento, sconti, omaggi, abbuoni, differenziazione;
- *Place* (distribuzione): tipo di canale, intermediari, ubicazione fisica dei punti vendita, magazzinaggio, trasporto, esposizione, gestione dei canali;
- *Promotion* (comunicazione): venditori, pubblicità, promozione commerciale, pubbliche relazioni, mix delle comunicazioni.

I servizi, essendo caratterizzati da intangibilità e simultaneità tra produzione e consumo, necessitano di una maggiore interazione tra clienti ed azienda. Questo ha portato le aziende a ritenere di poter utilizzare delle variabili aggiuntive per comunicare con i clienti e soddisfarli. Per questo motivo, quando parliamo di marketing mix dei servizi, oltre alle quattro tradizionali, dobbiamo aggiungere altre “3P”:

- *Personnel o people* (persone): ossia tutti gli individui che partecipano durante l'erogazione del servizio e che quindi hanno un'influenza sull'acquirente (personale dell'azienda, cliente e altri clienti presenti al momento dell'erogazione). Il personale ha un ruolo fondamentale in questo senso, grazie alla sua capacità di dare consigli giusti al cliente, alla sua cortesia, al suo entusiasmo e alle sue abilità nel saper vendere il servizio.

Allo stesso modo, anche un cliente può influenzare la qualità di un servizio. Un paziente, infatti, pur affidandosi al più bravo nutrizionista al mondo, se non fosse in grado di rispettare la dieta prescritta, otterrebbe risultati scadenti.

Infine, i clienti possono influenzarsi anche tra loro (è il caso della presenza su un volo aereo di passeggeri particolarmente rumorosi);

- *Physical assets* (elementi tangibili): l'ambiente in cui viene erogato il servizio e tutte le componenti tangibili all'interno del servizio. La temperatura di un determinato ambiente, così come la musica che viene trasmessa o le decorazioni che lo compongono, possono influenzare in positivo o in negativo la performance di un determinato servizio;
- *Procedure management* (processo): tutte le procedure con cui viene erogato un determinato servizio. Si tratta dei sistemi di produzione ed erogazione del servizio. Appartengono a questa categoria, tra gli altri, il self-service, la capacità di investigare e risolvere i problemi dei clienti durante il processo di acquisto, l'importanza di considerare il tempo come un fattore fondamentale per il cliente e la capacità di categorizzare i vari servizi in base ai clienti (Jain, Novembre 2013). I tre elementi aggiuntivi del marketing mix sono sotto il controllo dell'azienda e influenzano la decisione del cliente di acquistare un determinato servizio, oltre che il suo livello di soddisfazione e le eventuali decisioni di riacquisto.

1.5 Focus sul cliente

Oggigiorno, i clienti osservano sempre più attentamente il modo di operare delle aziende e le loro aspettative sono più elevate che mai. Per questo motivo, le aziende sanno che gran parte della loro competizione si gioca sulle esigenze dei clienti e promuovono quindi una cultura aziendale dedicata al miglioramento della soddisfazione degli stessi e allo sviluppo di relazioni durature con essi.

1.5.1 Le aspettative dei clienti in merito al servizio¹

Quando si fa riferimento alle aspettative dei clienti in merito a un determinato servizio, bisogna fare una distinzione fondamentale tra *servizio desiderato* e *servizio adeguato*.

Il servizio desiderato è il livello di servizio che il cliente spera di ricevere. In questo caso, l'aspettativa riflette quelle che sono le speranze e i desideri dei consumatori. In un certo senso, potremmo definire questo tipo di aspettativa come il livello "massimo" che un cliente auspica di poter raggiungere quando si imbatte in un determinato servizio.

È chiaro però che ciò che i clienti sperano di realizzare non è sempre possibile. Pensiamo a una famiglia che decida di cambiare città per trovare un lavoro migliore. Questa sicuramente si affiderà ad un'agenzia immobiliare alla ricerca di una casa in affitto. Rivolgendosi all'agenzia la famiglia desidererà di trovare un appartamento grazioso, con tutti i comfort, collegato bene con il luogo di lavoro, con un posto auto garantito e un prezzo non troppo elevato. Probabilmente però,

¹Le informazioni di questo paragrafo sono tratte in gran parte da V.A.Zeithmal, M.J.Bitner, D.D.Gremler, E.Bonetti, (2007) *Marketing dei servizi*, McGraw-Hill, terza edizione

non riuscirà a trovare un appartamento in tempi brevi che veda rispettati tutti questi requisiti, per questo svilupperà un'altra aspettativa di livello subordinato, che costituisce la soglia di accettabilità del servizio (Woodruff, Cadotte, & Jenkins, Agosto 1987).

Questa aspettativa di livello inferiore è stata definita *servizio adeguato* ed è il livello di servizio che il cliente è disposto ad accettare.

Un servizio adeguato è il “minimo tollerabile di aspettativa” (Miller, 1997), il livello minimo di servizio che il cliente è disposto ad accettare, e riflette ciò che i clienti pensano di ricevere in base all'esperienza pregressa.

Come abbiamo visto precedentemente, i servizi sono eterogenei, in quanto la performance può variare da un fornitore all'altro, da un dipendente all'altro e persino da un momento all'altro.

La misura in cui i clienti sono disposti ad accettare questa variabilità si chiama *zona di tolleranza* ed è “lo spazio” compreso tra il servizio desiderato e il servizio adeguato.

Se la qualità del servizio è superiore a quella del servizio desiderato, il cliente sarà colpito in maniera estremamente positiva, mentre se la qualità del servizio è inferiore a quella del servizio adeguato, il cliente proverà un senso di frustrazione e la sua soddisfazione verso l'azienda ne risulterà intaccata.

Ad esempio, un cliente in fila alle poste solitamente si dà un range di attesa compreso fra 3 e 10 minuti. Più l'attesa si prolunga oltre i 10 minuti, più il cliente proverà frustrazione. Viceversa, un'attesa di 1-2 minuti renderà il cliente estremamente soddisfatto del servizio.

Le zone di tolleranza non sono uguali per tutti i clienti. Un manager molto impegnato durante la giornata avrà una zona di tolleranza riguardo ai tempi di attesa più ridotta rispetto a un uomo di settant'anni in pensione.

Le zone di tolleranza variano anche a seconda delle diverse caratteristiche dei servizi. Alcuni fattori dei servizi sono ritenuti più importanti dai clienti che quindi hanno aspettative più elevate in merito a questi fattori. L'affidabilità (mantenere le promesse, erogare il servizio secondo le aspettative), per esempio, è molto importante per i clienti, perciò la zona di tolleranza per questo fattore si riduce e i livelli di servizio adeguato e desiderato si innalzano.



Figura 2 - I due livelli di aspettativa del cliente e la zona di tolleranza. Fonte: SlidePlayer, 2019

1.5.1.1 Fattori che influenzano le aspettative del cliente

Secondo la letteratura, le aspettative individuali vengono confermate quando la performance del servizio è in linea con quello che il cliente si aspettava, vengono smentite quando la performance del servizio è di livello inferiore rispetto alle attese del cliente e vengono smentite positivamente quando il livello di servizio è superiore alle attese del cliente. Chiaramente, quando le attese vengono smentite in negativo, questo provoca insoddisfazione nel cliente.

Innanzitutto, due sono i fattori che incidono principalmente sul livello di servizio desiderato:

- I *bisogni personali*: “gli stati e le condizioni essenziali per il benessere fisico o psicologico del cliente. Possono ricadere in varie categorie: fisici, sociali, psicologici e funzionali.” (Zeithmal, Bitner, Gremler , & Bonetti, 2007)
- Gli *intensificatori permanenti del servizio*: sono fattori individuali e stabili che portano il consumatore ad avere una maggiore sensibilità verso il servizio e sono principalmente costituiti dalle aspettative derivate inerenti al servizio e dalla filosofia personale nei riguardi del servizio stesso.

Le aspettative derivate sono le aspettative indotte da un'altra persona o da un gruppo di persone. Le aspettative di un giovane ragazzo che va in vacanza con la fidanzata vengono intensificate dalle aspettative della sua fidanzata.

La filosofia personale nei riguardi del servizio stesso è l'atteggiamento generale del cliente sul significato del servizio stesso e la sua idea su come il servizio debba essere fornito.

I FATTORI CHE INFLUENZANO IL SERVIZIO DESIDERATO

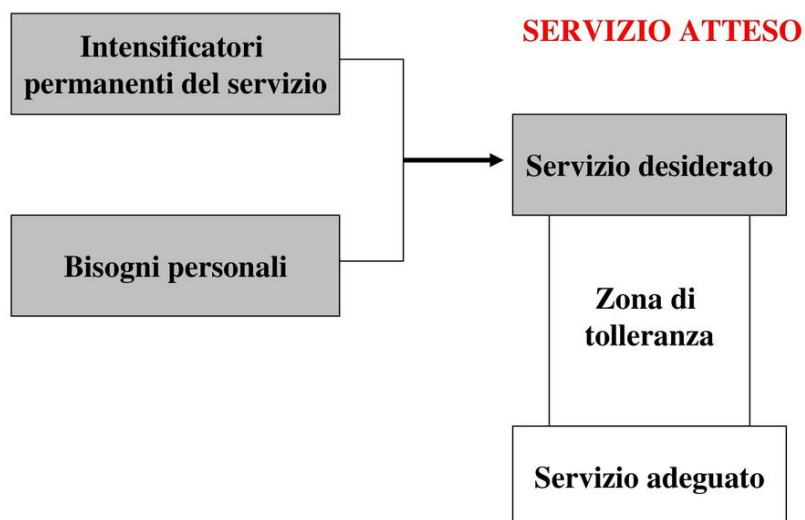


Figura 3 - I fattori che influenzano il servizio desiderato. Fonte: DocPlayer, 2017

Oltre a questi fattori, ci sono cinque fattori che influenzano il servizio adeguato, ossia il livello di servizio che il cliente reputa accettabile. Questi sono:

- Gli *intensificatori transitori del servizio*: elementi temporanei che danno al cliente la consapevolezza del bisogno di un servizio (nel caso in cui l'auto si fermi in autostrada, si rafforza il bisogno di una copertura assicurativa che includa il soccorso stradale in caso di necessità);
- Le *alternative di servizio percepite*: tutti gli altri fornitori da cui il cliente può ricevere lo stesso servizio. Più sono le alternative, più si innalza il livello di servizio adeguato;
- Il *ruolo di servizio autopercepito dal cliente*: quando il cliente ritiene di assolvere il suo ruolo al meglio in sede di erogazione del servizio, la zona di tolleranza si

restringe. Un cliente che riceve dal sarto un vestito non in linea con le sue aspettative, è meno tollerante se ritiene di aver spiegato dettagliatamente le caratteristiche che doveva avere il vestito stesso;

- *fattori situazionali*: condizioni che sfuggono al controllo del fornitore (ad esempio le catastrofi che coinvolgono un gran numero di persone come cicloni o terremoti). In questo caso i clienti abbassano temporaneamente il livello di servizio adeguato;
- il *servizio previsto*: una stima del livello atteso di performance. È un giudizio probabilistico del servizio che il cliente verrà a ricevere nella singola transazione di servizio. Chiaramente, nel caso in cui il cliente preveda di ricevere un servizio di qualità molto elevata, la zona di tolleranza si restringerà e il livello di servizio adeguato sarà tendenzialmente più elevato.

I FATTORI CHE INFLUENZANO IL SERVIZIO ADEGUATO



Figura 4 - I fattori che influenzano il servizio adeguato. Fonte: DocPlayer, 2017

I consumatori che intendono acquistare un determinato servizio vanno alla ricerca di una serie di informazioni presso fonti diverse. Si ha una ricerca esterna di informazioni, presso giornali, TV, esercizi commerciali, amici o conoscenti, ma anche una ricerca interna, volta a riorganizzare mentalmente le varie informazioni memorizzate.

Esamineremo ora un fattore interno e tre fattori esterni, che influenzano sia il servizio desiderato, sia quello previsto, e sono:

- *Le promesse esplicite di servizio*: tutto ciò che l'organizzazione comunica al cliente, personalmente e non, in merito al servizio.
Le comunicazioni personali vengono date dal personale di vendita o di assistenza, mentre quelle impersonali vengono dalla pubblicità, dagli opuscoli e da altre pubblicazioni.
Le aziende, per non deludere i propri clienti, devono avere l'abilità di promettere esattamente ciò che riusciranno ad erogare. Tuttavia, questo non è sempre semplice da realizzare. Spesso, infatti, le aziende e coloro che le rappresentano eccedono in promesse, sia per riuscire ad accaparrarsi il maggior numero di clienti, sia perché si lasciano andare all'ottimismo sulla performance dei servizi. Le promesse condizionano molto i clienti e le loro aspettative, ed è bene mantenerle per preservare la relazione con il cliente e non renderlo insoddisfatto.
- *Le promesse implicite di servizio*: segnali che portano ad ipotesi sul servizio (ad esempio il prezzo o gli elementi tangibili che si associano al servizio).
- *Il passaparola*: ha un peso rilevante come fonte d'informazioni, in quanto libero da condizionamenti di alcun tipo.

- L'esperienza pregressa con un servizio ricollegabile a quello in questione contribuisce a determinare le previsioni o i desideri. Un nuovo cliente di un parrucchiere tenderà a confrontare il nuovo taglio, con i tagli fatti dai parrucchieri precedenti.

I FATTORI CHE INFLUENZANO IL SERVIZIO DESIDERATO O PREVISTO

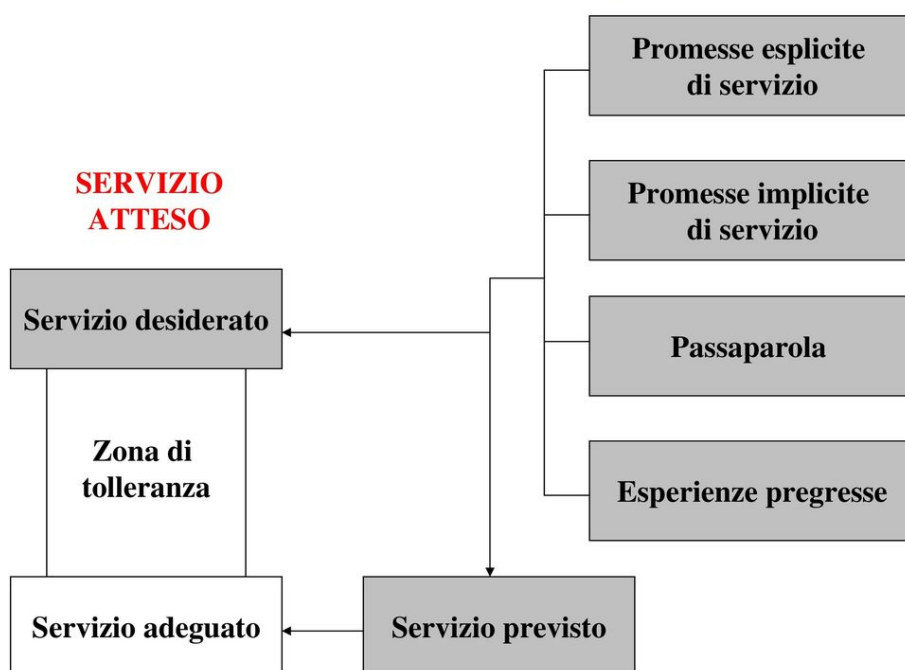


Figura 5 - I fattori che influenzano il servizio desiderato e previsto. Fonte: DocPlayer, 2017

1.5.2 Le percezioni del cliente in merito al servizio

Un determinato servizio può essere percepito diversamente da un consumatore all'altro e da una cultura all'altra. Quello che viene considerato oggi come un servizio di qualità, potrebbe non essere più lo stesso domani.

L'opinione pubblica tende ad utilizzare i termini *soddisfazione* e *qualità* in modo intercambiabile, ma i ricercatori, tentando di essere più precisi, hanno creato consenso sul fatto che i due termini in realtà siano diversi in termini di cause e risultati (Parasuraman, Zeithmal, & Berry).

La soddisfazione viene considerata un concetto estensivo, mentre la qualità del servizio si concentra su alcune dimensioni del servizio stesso. La qualità del servizio riflette le percezioni che il cliente ha sulle dimensioni specifiche del servizio stesso, ossia l'affidabilità, la reattività, la rassicurazione, l'empatia e gli elementi tangibili.

La soddisfazione invece comprende le percezioni sulla qualità del servizio, il prezzo e la qualità del prodotto, nonché i fattori situazionali e personali.

Ad esempio, la qualità del servizio di un ristorante dipenderà sicuramente dalle cinque dimensioni sopra elencate, ma la soddisfazione del cliente potrebbe non andare di pari passo con la qualità del servizio se i prezzi fossero eccessivamente elevati, se i prodotti non fossero di qualità elevatissima e se incidessero in negativo fattori personali del cliente (come il suo stato psicologico) o fattori situazionali (la presenza di altri clienti molto fastidiosi che non permettono di gustare il pasto in tranquillità).

LA PERCEZIONE DEL CLIENTE IN MERITO AL SERVIZIO

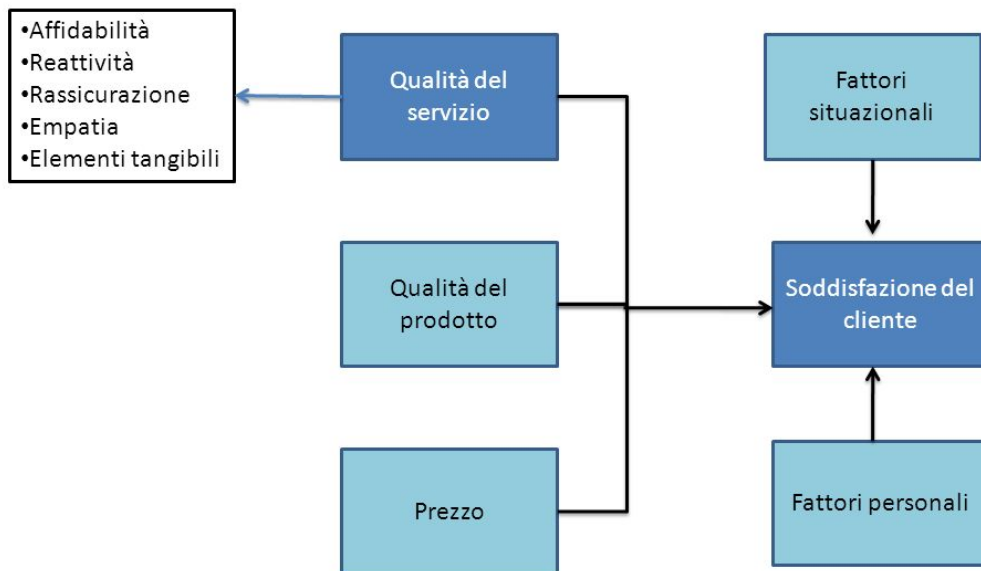


Figura 6 - La percezione del cliente in merito al servizio. Fonte: slideplayer, 2017

Le percezioni si distinguono tra quelle relative alla singola esperienza e quelle cumulative, che incidono sulla percezione generale dell'azienda. È molto importante per un'azienda riuscire a comprendere quelle che sono le percezioni relative alla singola transazione per riuscire, in caso di percezioni negative, a porvi immediatamente rimedio.

Nel caso in cui questo non avvenisse, l'azienda rischierebbe di accumulare una serie di percezioni negative da parte del cliente, che andrebbero ad incidere sulla soddisfazione dello stesso e sulla sua fiducia nei confronti dell'azienda.

1.5.3 La customer satisfaction

Oliver (1981) ha introdotto il modello della conferma-disconferma delle aspettative per gli studi sulla soddisfazione del cliente nel settore della vendita al dettaglio e dei servizi. La teoria della conferma-disconferma delle aspettative sostiene che i clienti derivano la loro soddisfazione riguardo a un servizio da confronti soggettivi (o diretti) tra le loro aspettative e le loro percezioni (Oh, 1999).

Questo è solo uno dei tanti tentativi di definire il concetto. In termini tecnici possiamo definire la soddisfazione come la valutazione che i clienti fanno di un prodotto o un servizio, relativamente alla capacità che questi prodotti o servizi hanno di rispondere alle aspettative e ai bisogni dei clienti stessi. La soddisfazione è un concetto dinamico, che può variare sensibilmente nell'arco del tempo, a seconda delle esperienze del cliente stesso.

La soddisfazione del cliente dipende da diversi fattori:

- *Caratteristiche del prodotto e del servizio:* dal punto di vista aziendale, è importante capire quali sono le caratteristiche ritenute importanti dal cliente, per poi misurarne le percezioni una volta erogato il servizio, e quindi comprendere la soddisfazione complessiva del cliente per il servizio.
- *Emozioni del consumatore:* Mattila (2001, p.75) notò che i clienti che sono emotivamente legati tendono ad investire maggiormente nelle loro relazioni rispetto ai clienti privi di impegno affettivo. Oggigiorno, è ampiamente accettato che le emozioni possano essere una delle principali componenti del costrutto della soddisfazione (Oliver e Westbrook, 1993; Strauss and Neuhaus, 1997; Barsky e Nash, 2002).

Questo punto di vista è stato approfondito anche da Liljander e Bergenwall (2002), i quali suggeriscono che le emozioni possono essere classificate come reattive o come “orientate all'obiettivo”. Se, ad esempio, il servizio erogato supera le promesse fatte, il consumatore potrà reagire con una serie di emozioni positive e quindi avrà un'alta soddisfazione. Le emozioni dirette all'obiettivo, d'altra parte, sono emozioni che il consumatore cerca consapevolmente di sperimentare, ad esempio partire per un viaggio in posti esotici o presenziare ad un evento sportivo di alto livello. In questo tipo di servizi, le emozioni costituiscono il principale obiettivo del servizio, per cui risulta molto importante riuscire a cogliere le reazioni dei clienti (Martin, O'Neill, Hubbard, & Palmer, 2008). Inoltre, anche le emozioni stabili o preesistenti, come il carattere o la soddisfazione per la propria vita, possono incidere sulla percezione della soddisfazione del cliente. Se stiamo attraversando un periodo particolarmente sereno della nostra vita, infatti, le nostre percezioni su un determinato servizio potrebbero essere influenzate positivamente.

- *Attribuzioni per il successo o l'insuccesso del servizio:* se un paziente si rivolge a un medico per curare una particolare patologia, in caso di insuccesso egli cercherà di indagarne quelle che sono le cause. Prima di stabilire il proprio livello di soddisfazione vuole capire se le cure prescritte fossero quelle giuste, se lui stesso non abbia seguito correttamente le cure prescritte o se l'insuccesso della cura sia dovuto semplicemente ad altre circostanze. Anche le attribuzioni, le cause percepite degli eventi, quindi, influenzano le percezioni della soddisfazione.
- *Percezioni di equità o di correttezza:* I clienti pretendono di essere trattati come gli altri clienti. Inoltre, molte aziende per dimostrare la propria correttezza, inseriscono alcune formule come “soddisfatti o rimborsati”.

- *Influenza di altri consumatori, familiari, conoscenti o amici*: in generale, altri consumatori hanno un'importanza elevata nell'influenzare le nostre percezioni riguardo a un determinato servizio. Un esempio potrebbe essere rappresentato dal cinema. Immaginiamo che un nostro caro amico abbia già visto una pellicola appena uscita nelle sale che andremo a vedere nei prossimi giorni, i suoi feedback sicuramente influenzeranno le nostre aspettative, le nostre percezioni e quindi la nostra soddisfazione.

1.5.3.1 Effetti della *customer satisfaction* sulla profittabilità dell'azienda

La soddisfazione del cliente è correlata positivamente con la redditività di un'organizzazione.

Secondo Hoyer e MacInnis (2001), i clienti soddisfatti costituiscono la base di qualsiasi business di successo, in quanto essi sono più propensi a riacquistare, sono maggiormente fedeli al marchio e contribuiscono alla diffusione di un passaparola positivo.

Coldwell (2001) sottolineò come Growth Strategies International (GSI) abbia eseguito un'analisi statistica dei dati di Customer Satisfaction che comprende i risultati di oltre 20.000 sondaggi sui clienti condotti in 40 paesi da InfoQuest. I principali risultati dello studio hanno evidenziato che:

- Un cliente totalmente soddisfatto contribuisce 2,6 volte di più al reddito di un'azienda rispetto a un cliente più o meno soddisfatto.
- Un cliente totalmente soddisfatto contribuisce 17 volte di più al reddito di un'azienda di un cliente più o meno insoddisfatto.
- Un cliente totalmente insoddisfatto diminuisce le entrate a un tasso pari a 1,8 volte quello che un cliente totalmente soddisfatto contribuisce a un'impresa.

Anche Zairi (2000) tratta il tema dell'impatto della soddisfazione del cliente sul riacquisto e sulla fedeltà del cliente all'impresa.

Egli evidenzia come tutti gli studi a riguardo convengano su un simile messaggio:

- I clienti soddisfatti condividono le loro esperienze positive con all'incirca un massimo di cinque o sei persone, mentre i clienti insoddisfatti arrivano a condividere le loro esperienze negative anche con dieci persone.
- Alcuni clienti insoddisfatti tendono a non lamentarsi e questo varia da settore a settore. Se da un lato ciò è da ritenersi positivo perché non contribuisce a diffondere un passaparola negativo, dall'altro non pone all'attenzione dell'azienda le problematiche che emergono e rende difficile un miglioramento dell'operato della stessa.
- Infine, le aziende devono comprendere che reclutare nuovi clienti è più costoso del 25% di migliorare le relazioni con i clienti già in portafoglio.

Aaker (1995) ha affermato che la vera sfida di un'organizzazione consiste nel migliorare la propria competitività attraverso la soddisfazione del cliente e la sua fedeltà al marchio, il miglioramento della qualità dei prodotti e dei servizi, la capacità di creare delle associazioni tra la marca e l'azienda, il costo relativo, nuove attività di prodotto e la qualità delle prestazioni dei managers e degli impiegati (figura 7) (Singh, May 2006).

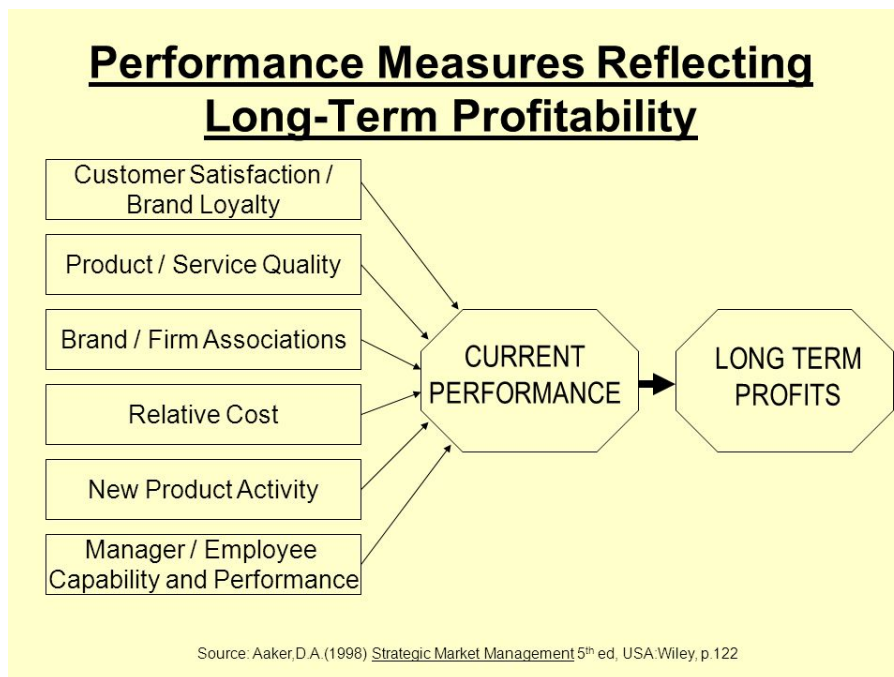


Figura 7 - Fattori che influenzano la profittabilità di lungo periodo. Fonte: slideplayer, 2015

1.6 La qualità del servizio: le dimensioni

Alcune ricerche hanno dimostrato che i clienti non percepiscono la qualità come un concetto monodimensionale, bensì come correlato ad una pluralità di fattori.

Le dimensioni che incidono sulla valutazione della qualità di un servizio sono cinque (Parasuraman, Zeithmal, & Berry, 1988):

- *L'affidabilità*: è considerata la principale determinante delle percezioni di qualità tra i clienti ed è la capacità di effettuare il servizio promesso con puntualità ed accuratezza. I clienti vogliono affidarsi ad aziende in grado di mantenere le promesse e se questo non dovesse avvenire, si sentirebbero profondamente delusi.

- La *Reattività*, ossia la disponibilità da parte dell'azienda di aiutare i clienti e fornire un servizio sollecito. Riguarda l'attenzione e la sollecitudine dell'azienda nel mettersi a disposizione del cliente in tutto e per tutto. È una dimensione molto importante soprattutto per gli operatori telefonici. Troppo spesso, infatti, un cliente che intende mettersi in contatto con un operatore, trova difficoltà nel ricevere delle risposte rapide e lineari, e ciò lo porta a innervosirsi.
- La *Rassicurazione*: deriva dalla competenza e dalla cortesia dei dipendenti, nonché dalla capacità dell'azienda di ispirare fiducia e confidenza. È una dimensione molto importante quando i servizi implicano un rischio elevato e i clienti non hanno le competenze necessarie per valutare facilmente il servizio. Si pensi ad un paziente che debba affrontare un'operazione potenzialmente pericolosa: in questo caso la cortesia e la capacità del medico di ispirare fiducia assume rilevanza fondamentale per assicurare il paziente.
- L'*empatia*: è una delle dimensioni che oggi assume più importanza, in quanto i clienti richiedono sempre più un servizio *customizzato* o personalizzato e quindi le aziende devono avere la capacità di mettersi nei panni del cliente, di capire i suoi gusti e le sue preferenze e soprattutto di farlo sentire unico e speciale. Il cliente ha bisogno sempre più di sentire vicinanza e comprensione da parte dell'azienda e dei suoi dipendenti.
- Gli *elementi tangibili*: assumono importanza soprattutto tra i settori dei servizi che "ospitano" il cliente, come gli alberghi, i ristoranti o i supermercati.

Infine, nel valutare la qualità degli e-service, ossia dei servizi su Internet, una ricerca ha identificato quattro dimensioni essenziali per valutare il servizio

principale e tre per valutare quello di recupero (Zeithmal, Parasuraman, & Malhotra, A Conceptual Framework for Understanding e-Service Quality: Implications for Future Research and Managerial Practice, 2001).

Le quattro dimensioni chiave per giudicare i siti web sono:

1. *Efficienza*, ossia la velocità e facilità di accesso e utilizzo di un sito;
2. *Appagamento*: la capacità di mantenere le promesse riguardo alla disponibilità dei prodotti e alla loro consegna;
3. *Affidabilità*, intesa come funzionamento tecnico del sito;
4. *Privacy*: la sicurezza del sito e la protezione di informazioni importanti dei consumatori.

Le tre dimensioni per giudicare il servizio di recupero, in seguito a problemi, sono:

1. *Reattività*: prontezza nel gestire e risolvere problemi via web;
2. *Risarcimento*: la capacità di risarcire i clienti dai danni subiti;
3. *Contatto*: la gestione della relazione con il consumatore attraverso operatori di customer care.

È importante sottolineare che alcune delle dimensioni tradizionali sono necessarie anche per gli e-service, come l'affidabilità e la reattività, mentre altre, come l'empatia, non sono necessarie su internet, salvo casi particolari.

2. L'IMPORTANZA DELLO SPORT IN ITALIA E LE DIMENSIONI DEL MARKETING SPORTIVO

Lo sport in Italia ha sempre rivestito un ruolo di primissimo piano e in quasi tutte le discipline, sia individuali che di squadra, l'Italia può vantare moltissimi successi. In Italia lo sport è inoltre molto popolare: ci sono tre quotidiani nazionali che trattano solo di sport (*La Gazzetta dello Sport*, “la rosea” perché stampata su carta rosa, *Il Corriere dello Sport – Stadio* e *TuttoSport*), oltre a numerosissime rubriche televisive e radiofoniche.

Lo sport più diffuso è sicuramente il calcio, seguito dal ciclismo, grazie soprattutto alla famosa manifestazione del *Giro d'Italia*, dove partecipano i migliori ciclisti al mondo, e dall'automobilismo. Seguitissimo, a tal riguardo, è il mondiale di Formula 1, dove corrono le Ferrari, ormai diventate negli anni un simbolo del tricolore nel mondo (Lo Sport in Italia, Wikipedia, 2021).

2.1 La pratica sportiva in Italia²

Secondo i dati ISTAT (La Pratica sportiva in Italia, ISTAT, 2017), nel 2015 in Italia circa 20 milioni di persone di tre anni e più dichiarano di praticare uno o più sport con continuità (24,4%) o saltuariamente (9,8%).

Tra gli uomini, il 29,5% pratica sport con continuità e l'11,7% saltuariamente, mentre per le donne le percentuali sono più basse (rispettivamente 19,6% e 8,1%).

² Le informazioni contenute in questo paragrafo sono principalmente tratte dal Rapporto del CONI su “I numeri dello Sport 2017”, Centro Studi e Osservatori Statistici per lo Sport.

I sedentari, ossia coloro che dichiarano di non praticare alcuno sport o attività fisica nel tempo libero, sono circa il 39,1% della popolazione e aumentano con l'età fino ad arrivare a quasi la metà della popolazione di 65 anni e più.

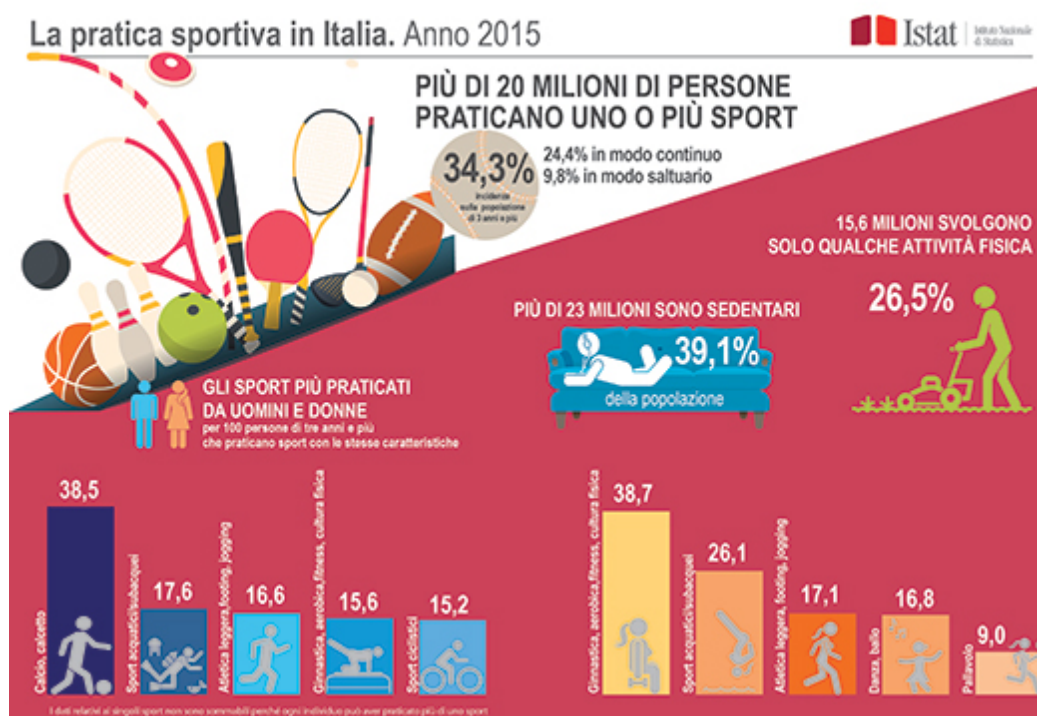


Figura 8 - Numeri della pratica sportiva in Italia. Fonte: ISTAT, 2017

Con riferimento ad affiliazioni e tesseramenti, si contano 4 milioni e 703 mila atleti tesserati e quasi 70 mila nuclei associativi (I numeri dello Sport, CONI Servizi, 2017).

Nel complesso le FSN (Federazioni Sportive Nazionali) e le DSA (rappresentano 5 milioni e 650 mila tesserati, pari al 9,6% della popolazione italiana sopra i 3 anni d'età).

Molteplici sono i fattori che hanno trainato lo sviluppo dell'attività sportiva in Italia, agonistica e non. Uno di quelli principali è da ricondurre sicuramente alla continua

introduzione di nuove discipline emergenti (basti considerare che ad oggi il CONI riconosce 387 discipline sportive). Nelle Olimpiadi di Tokyo 2020, rinviate all'anno successivo a causa della pandemia da Covid-19, era prevista l'entrata di nuovi sport olimpici, quali l'arrampicata sportiva, il karate, il surfing, lo skateboarding, oltre al ritorno del baseball e del softball.

Un altro fattore rilevante da considerare riguarda l'attivazione di nuovi progetti di promozione sportiva nelle scuole, con un protocollo di intesa tra le Federazioni e il MIUR. Questi progetti sono fondamentali per avvicinare sempre più i giovani allo sport. Con l'evoluzione della tecnologia e la diffusione capillare di smartphone e tablet, i giovani passano sempre meno tempo all'aria aperta e questo li allontana dalle attività sportive, per cui suscitare interesse nei ragazzi verso questa rappresenta una chiave importante per "plasmare" gli atleti del futuro.

Inoltre, lo sviluppo quantitativo dei praticanti è avvenuto anche in presenza di una ancor maggiore attenzione e accuratezza nelle procedure e modalità di tesseramento, indotte per effetto delle recenti normative intervenute in ambito sanitario (richiesta di certificati medici) e fiscale (iscrizioni al Registro, con rilevazione dei codici fiscali). Tra gli altri fattori che hanno inciso positivamente si evidenziano le nuove forme di fidelizzazione e di offerta, proposte per diffondere la cultura sportiva.

Lo sport in Italia rappresenta anche un potente strumento di integrazione. Nel 2017, si stimano in Italia oltre 107 mila atleti stranieri, il 2,3% del totale degli atleti tesserati alle FSN e alle DSA. Si ritiene inoltre, che tale dato sia sottostimato e che gli atleti stranieri continueranno ad aumentare.

2.2 La domanda e l'offerta nell'economia dello sport

Anche per le società sportive, segmentare la domanda diventa di fondamentale importanza per capire a chi rivolgere l'offerta e come creare un'offerta personalizzata sulle caratteristiche del singolo cliente.

Segmentare significa suddividere i clienti in gruppi omogenei, dove ogni gruppo può essere selezionato come un segmento "target" da raggiungere con un'apposita strategia di marketing.

La domanda sportiva si divide in domanda reale, potenziale e latente.

La domanda reale è la domanda che si è già espressa e si divide in praticanti e spettatori. I praticanti possono farlo a livello agonistico, oppure dilettantistico, mentre gli spettatori possono essere presenti sul luogo della manifestazione sportiva, ad esempio in uno stadio o in un palazzetto, oppure essere distanti e godersi lo spettacolo dalla televisione.

Quando parliamo di spettatori, sia che si parli di spettatori presenti o distanti, dobbiamo fare un'ulteriore distinzione tra tifosi e appassionati. I tifosi sono coloro che decidono di vedere la gara sportiva in quanto sostenitori di una squadra o di un atleta in particolare, mentre gli appassionati sono tutti coloro che decidono di godersi lo spettacolo in quanto amanti dello sport in generale.

La domanda potenziale è quella invece che deve ancora emergere concretamente pur avendone le possibilità ed è rappresentata da tutti coloro che sono interessati ad altri sport, o che non sono interessati allo sport in generale.

Infine, la domanda latente è quella che non ha ancora le condizioni per emergere.

Per le società è molto importante prendere in considerazione tre segmenti:

- Gli *appassionati allo specifico sport*: hanno caratteristiche diverse dai tifosi, perché sono maggiormente interessati allo spettacolo e alla qualità delle prestazioni, piuttosto che ai semplici risultati. Devono essere attratti dall'organizzazione sportiva per ampliare il proprio bacino d'utenza attraverso l'aumento della propria appetibilità spettacolare. Questo richiede importanti mezzi finanziari e investimenti onerosi per i quali si attingerà principalmente ad istituti di credito e sponsor, interessati ad utilizzare lo sport come vetrina per i propri marchi;
- Gli *interessati ad altri sport*: le società devono avere la capacità di attrarre questo segmento verso la propria disciplina e verso la società in particolare;
- Coloro che *non sono interessati allo sport*: è la categoria più difficile da coinvolgere, in genere rappresentata da individui di età avanzata che non hanno alcuna conoscenza di avvenimenti sportivi, né sono interessati ad averne.

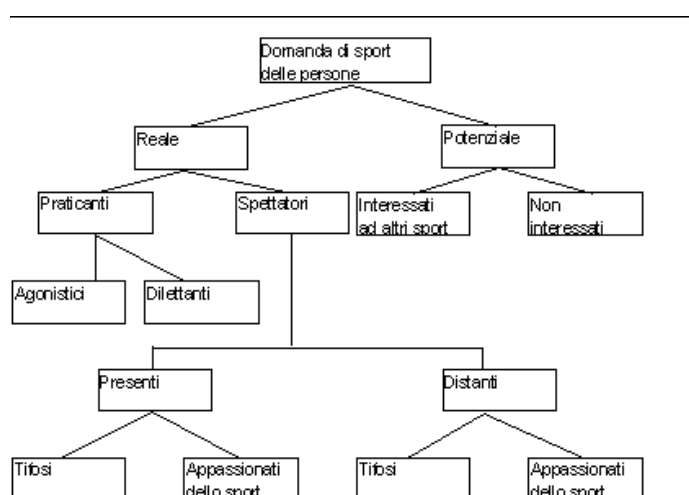


Figura 9 - Articolazione della domanda di sport delle persone. Fonte: Sporteasy, 2002

Le modalità di segmentazione della clientela sono molteplici anche quando si parla di società sportive. La difficoltà maggiore sta nell'identificare il criterio migliore per omogeneizzare al massimo i gruppi al loro interno e, allo stesso tempo, differenziarli (PDFOR).

Una prima modalità di segmentazione può avvenire utilizzando variabili demografiche come *sesso* ed *età* .

Innanzitutto, è importante distinguere la componente maschile da quella femminile (segmentazione per *sesso*), soprattutto quando si parla di sport come l'automobilismo e il pugilato, dove il seguito è minore da parte del pubblico femminile.

Anche l' *età* permette di creare diverse fasce con interessi diversi, che le società sportive devono avere la capacità di comprendere.

Altre modalità di segmentazione sono:

- Quella per *nuclei familiari* , verso cui vengono formulate una serie di offerte con vantaggi specifici, soprattutto in termini di prezzo, fino ad arrivare a settori ad hoc per questa categoria;
- In base al *reddito* oppure alla *propensione alla spesa* verso gli spettacoli sportivi. Le società devono avere la capacità di portare dalla propria parte un pubblico con un'alta propensione alla spesa;
- Il *livello di istruzione*
- *Variabili geografiche* , soprattutto per squadre e atleti il cui seguito va al di là dei confini nazionali.

È possibile derivare un altro tipo di segmentazione da una classificazione degli sport in quattro macro-aree definite a loro volte in base al grado di visibilità, ognuna con una specifica domanda di riferimento. Questo è spesso il criterio di scelta da parte di sponsors, azionisti e stakeholders per l'avvicinamento al mondo sportivo. Il sito web Sporteasy (2002), fornisce una matrice le cui variabili sono la diffusione della pratica sportiva (elitaria o di massa) e la capacità di generazione di flussi finanziari (alta o bassa). Dall'incrocio di queste variabili scaturisce la distinzione tra *sport di specializzazione*, *sport di localismo*, *sport ad alta intensità di business* e *sport amatoriale* (vedi figura 10).

		Capacità di generare flussi finanziari intersettoriali	
		alta	bassa
Diffusione della pratica sportiva	elitaria	Sport di specializzazione	Sport di localismo
	di massa	Sport ad alta intensità di business	Sport Amatoriale

Figura 10 - Matrice per la distinzione degli sport. Fonte: Sporteasy, 2002

Lo sport di specializzazione ha una diffusione elitaria, ma è caratterizzato da un'elevata capacità di generare flussi finanziari intersettoriali. Un esempio è

rappresentato dalla Formula 1, praticata solo dagli appartenenti alle diverse scuderie, ma che movimentata miliardi di euro.

Lo sport di localismo (a diffusione elitaria e bassa capacità di generare flussi finanziari) non ha una grande visibilità, in quanto l'interesse è focalizzato solo in alcuni periodi dell'anno (come il Palio di Siena) o in certe zone geografiche (Hockey su ghiaccio).

Il mondo amatoriale ospita le attività dilettantistiche, dove i praticanti sono moltissimi, ma la capacità di generare flussi finanziari è bassa.

Infine, gli sport ad alta intensità di business sono gli sport ad ampia diffusione, che riempiono i palinsesti televisivi e generano alti flussi finanziari. L'esempio più eclatante è il calcio.

Alla base della segmentazione vi è l'analisi del comportamento del consumatore sportivo. Le società devono comprendere "chi" vuole davvero dedicare tempo e denaro all'evento sportivo in toto, come si comporta attualmente e come potrebbe comportarsi in futuro.

È importante "analizzare" in profondità il consumatore, conoscerne il sesso, l'età, la composizione della sua famiglia, i suoi studi, il lavoro che fa e tutte le informazioni principali per creare un "database" in cui archiviare queste informazioni e conoscere al meglio il consumatore e i suoi gusti.

Un'altra informazione importante che riguarda il consumatore è il suo stile di vita, ossia "*il profilo di pensiero e di azione (composto, a seconda delle interpretazioni, da tratti di personalità; valori; atteggiamenti, interessi, opinioni; comportamenti; pratiche sociali, variamente combinati tra loro) caratterizzante da un singolo individuo o una categoria di individui*" (Stile di vita, Wikipedia, 2020).

Conoscere approfonditamente il consumatore, significa dunque conoscere il suo comportamento di acquisto, ossia il processo con il quale un individuo o un gruppo

di individui elabora e mette in pratica delle decisioni riguardanti se, dove, come e quando acquistare i prodotti o servizi offerti.

Nel processo di acquisto di un consumatore sportivo ci sono una serie di fattori rilevanti che possono incidere maggiormente sulla decisione e che, successivamente, saranno i fattori sui quali il consumatore giudicherà la bontà dell'acquisto. L'organizzazione, dal canto suo, deve far leva su questi fattori per conquistare il cliente.

I fattori rilevanti d'acquisto sono la *gara*, lo *spettacolo*, l'*atmosfera*, la *sicurezza*, la *facilità d'accesso*, la *visibilità*, il *comfort*, il *prezzo*.

Chiaramente, alcuni fattori, come la gara, l'atmosfera e il prezzo hanno un'incidenza maggiore quando si tratta di un pubblico giovane, che non nutre alcun interesse (o quasi) per gli altri fattori sopracitati, mentre altri, come il comfort, sono maggiormente ricercati da un pubblico più adulto.

Uno dei fattori ritenuto più importante è il prezzo ed è scomponibile nelle seguenti variabili:

- prezzo d'accesso all'impianto;
- affitto/acquisto delle attrezzature;
- costi di trasporto;
- costo opportunità del tempo libero.

Algebricamente, potremmo calcolare la domanda come il prodotto tra il numero dei praticanti e la frequenza di svolgimento dell'attività (ossia $D=P*f$). Considerando l'elasticità della domanda rispetto al reddito, emerge come un aumento del costo totale implica una riduzione della domanda di moltissime attività sportive a cominciare dal numero di partecipanti, e come, al diminuire del costo marginale, aumenta il tasso di fruizione.

Un altro fattore che non è stato citato, e che influenza molto la decisione di acquistare soprattutto di giovani e segmenti culturali più bassi, attiene allo *spirito di emulazione* dei propri idoli, visti come modelli da prendere a riferimento e quindi leve di marketing importanti anche per le aziende, che sempre di più fanno affidamento sui *testimonial*, collanti tra sport di base e sport spettacolo.

Nell'analizzare il consumatore è importante per le aziende definire il ruolo delle persone che "influenzano" il processo di acquisto. In un processo di acquisto c'è infatti chi decide di acquistare, chi influenza l'acquirente, chi compra, chi paga e chi usa. Una stessa persona può ovviamente ricoprire più ruoli, ed è ciò che capita il più delle volte, ma il marketing deve avere la capacità di comprendere chi sensibilizzare e in che modo farlo per concludere la vendita.

2.2.1 Customer satisfaction nel consumatore sportivo

A seguito della fruizione sportiva, le società devono essere in grado di percepire prima possibile il livello di soddisfazione raggiunto dal consumatore, in quanto influisce sulle impressioni post fruizione e sulla volontà di affidarsi nuovamente all'azienda per nuovi acquisti (fidelizzazione della clientela).

Un cliente soddisfatto è un cliente che sente di aver speso bene il proprio denaro e il proprio tempo ed è un cliente che ha la percezione di aver ottenuto il massimo dalle risorse disponibili. La soddisfazione si determina in maniera particolare quando egli ottiene il soddisfacimento di tanti bisogni a fronte di sacrifici ritenuti modesti. Quando invece, il cliente soddisfa molti bisogni, ma ciò avviene a fronte di sacrifici elevati, non è molto soddisfatto.

Durante tutta la sua relazione con l'azienda, il consumatore vive un'esperienza complessiva che non riguarda soltanto una singola transazione d'acquisto ma un'interazione che include il customer care, il supporto e l'interazione con il brand.

La customer care è un aspetto molto importante su cui le società sportive devono investire per portare dalla propria parte i clienti migliori.

Un esempio importante arriva dagli Stati Uniti d'America, dove l'NBA, la massima competizione di Basket al mondo, ha coniato il termine *Game Experience* (PDFOR). Questo concetto abbraccia tutti i momenti della relazione con un cliente, da quando decide di partecipare all'evento al post-partita, con l'obiettivo di costruire un evento sportivo unico, capace di intrattenere e divertire al massimo livello gli spettatori, da ricordare e raccontare per tutta la vita.

La *game experience* NBA si articola in tre fasi:

- il pre-partita: si parte dall'acquisto del ticket e si cerca di guidare il cliente all'ingresso all'interno dell'arena, attraverso punti commerciali e punti ristoro, fino a poltroncine comodissime da cui potersi godere lo spettacolo di atleti formidabili in relax;
- la partita: questo è il momento clou dell'esperienza del cliente. L'obiettivo è di offrire uno spettacolo memorabile, a partire dai cestisti sul parquet, fino ad altri elementi come la musica di un deejay durante l'evento o i balli delle cheerleaders durante l'intervallo;
- il post-partita: al termine del match l'NBA invia una mail con un questionario agli spettatori, richiedendo un feedback sull'esperienza vissuta. Questo è di fondamentale importanza per capire dove il servizio va migliorato e come farlo per andare incontro alle aspettative dei consumatori.

Rendere soddisfatto il consumatore è fondamentale per fidelizzarlo e un consumatore fedele nel lungo periodo costituisce un valore aggiunto per un'azienda.

Egli può generare enormi miglioramenti sia dal lato dei ricavi che dei costi: dal lato dei ricavi perché probabilmente sarà sia disposto ad acquistare anche altri servizi, sia ad acquistarli ad un prezzo maggiore, in quanto apprezzerà la qualità dei servizi dell'organizzazione. Inoltre, un consumatore soddisfatto genera normalmente un passaparola positivo che può portare altri clienti all'azienda.

Dal lato dei costi, poiché un cliente fedele non genera nuovi costi di acquisizione e promozionali, e rende allo stesso tempo il personale gratificato, sentendosi parte di un'offerta socialmente utile.

Un altro caso da analizzare è il “Caso Wimbledon” (PDFOR). Wimbledon è considerata la manifestazione tennistica più importante al mondo e si svolge nel periodo estivo (solitamente a giugno), a Londra. Inoltre, è tra i primi eventi sportivi più seguiti in tutto il mondo.

Sotto la guida di Alexandra Willis, Head of Digital and Content di AELTC, questa competizione ha ottenuto un notevole successo adattandosi al nuovo panorama dei media. Sempre più, infatti, la TV tradizionale, ossia il modello di visione degli appuntamenti sportivi in cui il consumatore si siede davanti allo schermo per un periodo prolungato a guardare l'evento, sta lasciando il posto a una visione digitale sui dispositivi mobili.

A questo punto, un marchio importante come Wimbledon, ha avuto l'abilità di adattarsi a questo nuovo contesto e ha investito in tecnologia, registrando l'evento nei minimi particolari e trasmettendolo quasi istantaneamente su una miriade di media online.

Questa strategia ha portato a una grandissima crescita del pubblico online anno su anno, rendendo la competizione uno degli eventi sportivi online più visti al mondo.

La grandissima potenzialità della strategia di Digital Audience di Wimbledon sta nella possibilità di creare un profilo personalizzato per ogni cliente o segmento di clientela, offrendo un servizio “su misura” per ciascuno di essi.

Sono state individuate cinque categorie:

1. Gli *amanti del tennis*, i quali seguono la competizione perché amano questo sport;
2. Gli *appassionati di sport*, i quali amano lo sport di alto livello in generale e non vogliono perdersi nessun evento sportivo d'élite;
3. Coloro che seguono la competizione per *motivazioni sociali*, ritenendola culturalmente significativa;
4. Gli *orgogliosamente britannici*, guidati da nazionalità e patriottismo;
5. Gli *assolutamente passivi*, travolti dal tennis da canali come la BBC.

2.3 Lo sport come servizio

La Sport Industry è nata inizialmente grazie ai produttori di attrezzature e di abbigliamento sportivo, caratterizzandosi solo in un momento successivo sul fronte dei servizi, considerati sia come pratica sportiva che come spettacolo, anche mediatico, degli eventi (PDFOR).

Se è vero che, come in tutti i servizi, non è semplice definire quale sia il servizio reso dalle società sportive, l'interpretazione che viene generalmente data identifica le società sportive come produttrici e venditrici di un servizio caratterizzato dallo spettacolo e dal divertimento.

Mettendo al centro dell'analisi il sostenitore/tifoso però, sembra che la società sportiva in tal caso venda qualcosa di più di un semplice spettacolo, come

l'identificazione con la propria città, l'appartenenza a un gruppo e una passione a cui ispirarsi.

Si vende dunque qualcosa di molto più emotivo, tale da giustificare la tensione sociologica che accompagna sempre più gli eventi sportivi.

Abbiamo dunque fatto una distinzione tra spettacolo sportivo ed emozione sportiva. Possiamo sintetizzare dicendo che lo spettacolo semplice e puro è maggiormente legato al segmento degli appassionati allo sport visto in precedenza, mentre l'emozione sportiva coinvolge quegli accaniti sostenitori che vedono la propria squadra come una fede da non tradire.

La differenza tra le due categorie sta nel fatto che nel caso dell'emozione sportiva ci sarà una maggiore partecipazione attiva da parte dei sostenitori che vorranno stare sempre vicini alla propria squadra e quindi saranno presenti a quasi tutti gli incontri dal vivo e vorranno far sentire il proprio appoggio, la propria posizione, anche nei momenti più difficili. Dal punto di vista della società sportiva, è necessario creare iniziative volte ad un coinvolgimento maggiore del tifoso, per renderlo soddisfatto e farlo sentire parte integrante della squadra che tifa. L'elemento spettacolo invece, può essere ricercato anche attraverso un dispositivo mobile.

A tal riguardo Westerbeek (2001) parla di due tipologie diverse di spettatore: il seguace religioso e l'edonista.

Per il seguace religioso, lo stadio o il palazzetto o qualsiasi altro luogo che ospiti la manifestazione sportiva, viene visto come un "luogo di culto", all'interno del quale i tifosi possono seguire e supportare in modi differenti (cori, urla e quant'altro) la loro squadra in tempo reale. All'interno dello stadio, i tifosi agiscono infatti da coproduttori del servizio che stanno ricevendo, in quanto attraverso le interazioni che essi stessi creano con gli altri tifosi, contribuiscono a creare un'atmosfera positiva e sicura.

Lo stadio diventa per il tifoso anche un luogo di socializzazione importante, resa più semplice dall'unione che si viene a creare tra gli spettatori e dall'appartenenza a una stessa fede.

Per l'edonista invece, ciò che conta maggiormente quando si assiste a un evento sportivo è il puro piacere di godersi lo spettacolo. Lo spettatore edonista parte sempre dal presupposto che la squadra che sostiene possa vincere o meno la gara, ma ciò che maggiormente conta per lui è “*semplicemente divertirsi sotto il sole*” e assistere a uno spettacolo in cui vinca il migliore (Westerbeek & Shilbury , 2003).

Come già detto, uno degli elementi che deve essere assicurato agli spettatori è la sicurezza e la tranquillità di poter assistere con piacere ad un determinato evento. Tale sicurezza si assicura attraverso tre step: prevenzione, gestione e controllo.

La prevenzione nasce da un mix di elementi, tra cui l'adeguamento degli impianti sportivi a rigidi standard di sicurezza e un'educazione al pubblico sul corretto comportamento da tenere.

La gestione si manifesta soprattutto quando si vengono a creare delle situazioni di pericolo. In questi casi bisogna saper intervenire con prontezza e saper guidare il pubblico presente, mostrando i comportamenti corretti da tenere e le azioni da svolgere per eludere i pericoli. Anche in questo caso, l'impianto deve avere caratteristiche adatte a fronteggiare le situazioni critiche.

Infine, è prevista la presenza di un responsabile della sicurezza per l'impianto, che si occupi della fase di controllo della sicurezza.

Quando si parla di prestazione sportiva, spesso si fa riferimento solo alla prestazione primaria, ossia la gara vera e propria, ma non si tiene conto che al fianco di questa vi sono tanti altri elementi secondari che è importante tenere in considerazione per ampliare l'entità dei bisogni e desideri soddisfabili.

Uno di questi elementi riguarda gli *aspetti logistici*, su cui le società sportive non hanno sempre il pieno controllo. Nel nostro paese, ad esempio, la proprietà dello

stadio, del palazzetto o del centro sportivo, spesso appartiene al Comune o ad enti come il CONI.

Questo implica una difficoltà nella gestione di alcuni aspetti come la copertura dei posti, il tipo e la numerazione degli stessi, nonché la loro prenotabilità.

Infine, se la competizione avviene in locali chiusi, vanno presi in considerazione anche gli impianti di riscaldamento e condizionamento, fondamentali per assicurare il massimo comfort agli spettatori.

Un altro fattore importante è rappresentato dal *comportamento del pubblico*, il quale, con gli atteggiamenti giusti, può garantire sicurezza e spettacolo sugli spalti. Coreografie, colori e suoni che fanno da sfondo all'avvenimento sportivo influenzano la qualità del servizio. Soprattutto nel calcio e nelle partite più importanti, i tifosi che organizzano imponenti coreografie che rendono l'evento unico e indimenticabile (vedi figura 11).



Figura 11³ - Coreografia dei tifosi del Paris Saint Germain. Fonte: Sportmediaset, 2020

³Il 27 Ottobre 2019, i tifosi del PSG, squadra di Parigi, attualmente migliore in Francia, per incutere timore agli avversari hanno ideato una gigantesca coreografia a tema Dragon Ball, il franchise originato dal manga giapponese di Akira Toriyama.

Inoltre, le società sportive possono migliorare la qualità del servizio anche attraverso iniziative di *intrattenimento pre-gara*.

Queste possono consistere in veri e propri spettacoli di intrattenimento, come miniconcerti di giovani artisti o saggi di danza di scuole locali, incontri tra le rappresentative giovanili, oppure simpatiche sfide sportive tra un tifoso (magari scelto ad estrazione) e un atleta che per qualche motivo non è potuto scendere in campo in quella partita.

Un'iniziativa simpatica è stata lanciata dalla Sampdoria il 30 Gennaio 2019, storica società italiana con sede a Genova, che ha ideato un quiz a cui potevano partecipare quattro tifosi fortunati prima del riscaldamento dei calciatori. Le domande del quiz erano tutte ovviamente a tema "blucerchiato"⁴ e i quattro partecipanti venivano aiutati nelle risposte dal pubblico presente, magari attraverso dei cori.

Nel caso di risposte corrette, i tifosi venivano ricompensati con dei premi, ma, come ha rivelato il direttore marketing blucerchiato Marco Caroli, in caso di errore "*nessun problema, la Samp non ti lascia mai a mani vuote: un regalino c'è per tutti*" (#entroprima: il pre-partita per i tifosi blucerchiati, 2019).

Un'altra iniziativa di intrattenimento pre-gara è stata l'ottava edizione della Junior TIM Cup, un torneo di calcio a 7 riservato agli Under 14 promosso da Lega Serie A, TIM e Centro Sportivo Italiano, che ha visto affrontarsi il 26 Gennaio 2020 le squadre della Parrocchia San Giuseppe Artigiano di Roma e dell'Oratorio La Resurrezione di Aprilia (LT) in un'amichevole, nel pre-gara di Roma-Lazio (Lega Serie A, 2020).

Questo evento ha rappresentato un'esperienza unica per i giovani calciatori degli oratori che hanno avuto la possibilità di scendere in campo sotto gli occhi dei loro idoli.

⁴ Il termine "blucerchiato" rimanda alle maglie da gioco della Sampdoria e negli anni è diventato un soprannome per la squadra di Genova.

Le società sportive, come tutte le aziende, devono essere in grado di sviluppare sempre nuove forme di proventi e nella realtà si sono aperte nuove opportunità per ampliare l'offerta ai propri sostenitori, attraverso le vendite di materiale sportivo, gadget, riviste, e così via.

Queste opportunità vanno colte per variegare ed espandere la tipologia dei consumatori di servizi di una società sportiva ed è qui che il merchandising riveste un ruolo fondamentale, ampliando la gamma dei prodotti delle società sportive e diversificandone i ricavi.

Il merchandising conferisce più ampio respiro all'aspetto sportivo, assicurandone non solo finanziamenti e una più ampia durata, ma anche una maggiore forza di attrazione.

È necessario avere competenze adeguate per creare un catalogo di prodotti da offrire al consumatore tifoso. Non tanto per le attrezzature e l'abbigliamento sportivo, più facili da vendere, quanto per i cosiddetti prodotti "estensivi" come penne, portachiavi, agende, tazze, e così via.

Nonostante il merchandising raccolga opportunità formidabili per le società sportive, è necessario sottolineare che nel nostro paese il contributo di questo ai ricavi delle società sportive è ancora molto inferiore se comparato ad altri paesi, in special modo l'Inghilterra.

Questo è dovuto, in primis, ad una motivazione culturale, in quanto in Italia non è molto comune che i tifosi vadano allo stadio indossando le magliette delle squadre che sostengono, ma anche al fatto che spesso i tifosi italiani preferiscono affidarsi al mercato nero e acquistare magliette contraffatte a basso costo piuttosto che quelle originali.

Nonostante questo, però, anche in Italia, quando il merchandising riscuote successo, contribuisce ad aumentare i ricavi delle società sportive e a creare un senso di appartenenza tra i tifosi (Baroncelli & Lago, 2006).

Recentemente, Marcelo Burlon County of Milan e Kappa, il brand italiano di abbigliamento sportivo per eccellenza, hanno annunciato la collaborazione per reinterpretare le divise ufficiali (vedi figura 12) della SSC Napoli con l'esclusiva linea Marcelo Burlon County of Milan x SSC Napoli (SSC Napoli, 2021).

Nonostante inizialmente ci fosse scetticismo da parte dei tifosi partenopei, profondamente legati ai colori e alle magliette tradizionali, successivamente l'iniziativa sembrerebbe aver riscosso un buon consenso.



Figura 12 - Maglia “speciale” del Napoli, ideata in collaborazione con Kappa e Marcelo Burlon.

Fonte: SSC Napoli, 2021

2.3.1 L'importanza del pricing

Il prezzo, inteso come sacrificio che il cliente deve sostenere per usufruire del servizio reso, è sicuramente uno degli aspetti fondamentali del marketing sportivo (Cherubini, 2015).

Tra le variabili del marketing mix, il prezzo è la variabile che cambia meno quando si passa dal mondo aziendale a quello sportivo. Essa risponde alle leggi classiche della domanda e dell'offerta.

Tradizionalmente il settore sportivo è interclassista, nessuna professione o classe sociale viene esclusa da stadi e palazzetti. Tuttavia, all'interno di questi, si verifica una precisa differenziazione, grazie ad una gamma altissima di soluzioni posti-prezzi, superiore a tutti gli altri luoghi in cui si tengono spettacoli.

In ogni caso, nella scelta dei prezzi dei biglietti all'ingresso di un evento sportivo, bisogna tener conto di due aspetti: un certo grado di normativa, per controllare almeno i prezzi dei posti più popolari, e l'emotività e fedeltà del cliente, che solitamente comporta una certa anelasticità della domanda.

Quello dell'elasticità della domanda al prezzo è un aspetto molto importante da prendere in considerazione per le aziende in generale, ma in particolar modo per le società sportive, che sono interessate a definire il prezzo più alto possibile per ogni biglietto.

L'idea generale è che l'elasticità della domanda al prezzo sia legata principalmente all'importanza dell'evento sportivo.

Tuttavia, risulta difficile per le società sportive individuare un livello ottimale per i prezzi, tale da garantire i maggiori incassi.

Considerando che i ricavi sono frutto del prodotto tra numero di appassionati, frequenza d'uso e prezzo unitario, le società sportive devono essere attente a

valutare quale effetto possa avere una variazione del prezzo sul numero degli appassionati e sulla frequenza con cui questi presenziano alle gare.

Come abbiamo accennato in precedenza, le strategie di prezzo delle società sportive sono generalmente caratterizzate da una forte differenziazione.

Tale differenziazione può essere di vario tipo:

- Per *settori*: all'interno di uno stadio possono esserci settori più popolari, dove ovviamente i biglietti costano meno, e tribune d'onore, dove il biglietto ha un costo molto più elevato per lo spettatore, a fronte di comfort maggiori. Tra i due estremi, si possono trovare diverse soluzioni, con le quali si cerca di far fronte a tutte le tipologie di spettatori (vedi figura 13).



Figura 13 - Divisione dello Stadio Olimpico di Roma per settori. Fonte: stadi.online

- Per *spettatori*: oltre alla tradizionale distinzione tra adulti e ragazzi (solitamente under 18 o under 14), negli ultimi anni sono stati introdotti prezzi speciali anche per donne, anziani e nuclei familiari.
- Per *quantità*: la forma di differenziazione tradizionale di questo tipo è rappresentata dagli abbonamenti annuali, mentre proposte più recenti sono gli abbonamenti mensili e i pacchetti comprensivi di un numero ridotto di partite.
- Per *aree geografiche*: questo capita soprattutto se alcune aree geografiche sono interessanti in termini di supportershìp. La differenza di prezzo può trovare giustificazione anche dai maggiori disagi derivanti dagli spostamenti.
- Per *tempo*: si possono vendere biglietti a prezzi ridotti a coloro che ad esempio sono interessati a ingressi ritardati rispetto all'orario di inizio.

2.3.2 La comunicazione

Qualsiasi organizzazione ha la necessità di indirizzare comunicazioni e promozioni ai suoi mercati e al suo pubblico. L'obbiettivo è quello di creare uno stretto collegamento tra le aziende, produttrici di beni o servizi, e i loro utenti.

Anche nel mondo sportivo, la comunicazione è una delle leve di marketing più importanti e, a differenza delle altre, non è sottoposta a vincoli particolarmente stringenti, conferendo ai responsabili di marketing una buona libertà di manovra.

Tuttavia, la comunicazione nel mondo sportivo va gestita con estrema attenzione, in quanto sport e comunicazione sono intimamente collegati (Cherubini, 2000).

Lo sport è inserito infatti nei processi di comunicazione sia come comunicatore (delle proprie attività), sia come contenuto (per l'editoria tradizionale, come la

stampa, e per quella innovativa, come quella tecnologica), nonché in quanto medium di comunicazione per le altre organizzazioni.

Questo comporta la necessità di una forte proattività e professionalità, necessarie a far fronte a una certa complessità, derivante dal fatto che le società sportive si trovano spesso a far fronte a vari obiettivi, a rivolgersi a molteplici tipologie di persone, nonché a trasmettere messaggi diversi e personalizzati e dover usare numerosi strumenti di comunicazione.

Lo sport, caratterizzandosi per la sua capacità di fornire divertimento ed emozioni ad appassionati e tifosi dando benessere psico-fisico, deve riuscire a comunicare questi benefici. Ciò avviene prima, durante e dopo l'evento sportivo.

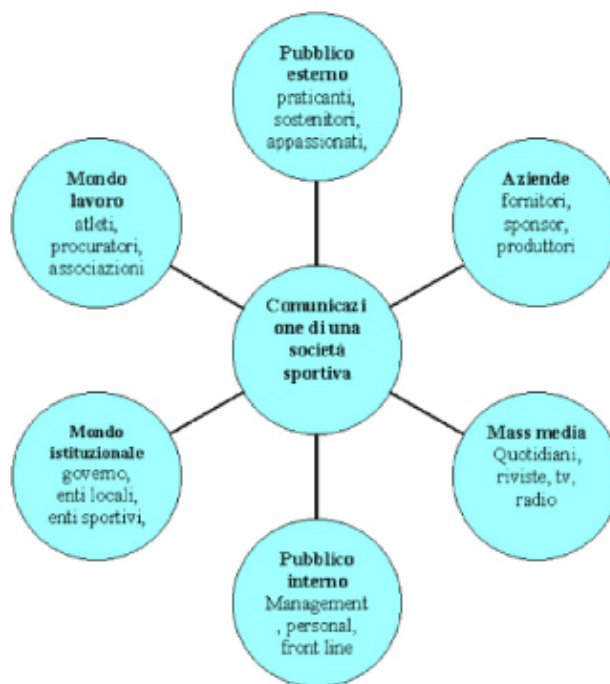


Figura 14 - Principali destinatari della comunicazione di una società sportiva. Fonte: Cherubini, 2000

La comunicazione deve chiaramente avere una funzione strategica, perciò vanno definiti con precisione gli interlocutori che deve avere, gli obiettivi da raggiungere,

gli strumenti da utilizzare, l'ammontare di spesa che si può sostenere e i tempi degli interventi.

In figura 14 vengono sintetizzati i principali destinatari della comunicazione di una società sportiva.

Oggi giorno, gli interlocutori di una società sportiva sono sempre più numerosi e sta nell'abilità dei responsabili di marketing dialogare con essi con tempi, modi e finalità diverse, in modo da creare una relazione duratura e di fiducia.

Gli obiettivi da raggiungere variano in base alle diverse circostanze, ad esempio a volte l'obiettivo può essere quello di attirare nuovi spettatori, migliorare l'immagine societaria o di un atleta, incentivare l'uso dei servizi aggiuntivi, e così via.

È importante sottolineare come una società sportiva non debba sottovalutare l'importanza di un'adeguata comunicazione interna, ossia rivolta ai propri dipendenti per diffondere l'immagine aziendale auspicata.

All'interno di una società di servizi ciò che fa la differenza è la capacità dei dipendenti, per cui creare un team affiatato di lavoratori che si sentano parte integrante dell'azienda e diano tutto loro stessi per questa può creare un vantaggio competitivo importante.

Tale gioco di squadra deve fondarsi su alcuni concetti chiave quali:

- Ricerca di nuove iniziative comunicative provenienti da tutti i reparti;
- Ricerca di nuove informazioni sui possibili miglioramenti nella comunicazione dell'azienda;
- Scambi di idee e suggerimenti tra i vari reparti aziendali, ricercando nuovi spazi di convivenza e opportunità di collaborazione;

- stimolo alla diffusione interna di informazioni, strumenti ed occasioni per comunicare gli orientamenti, decisioni e responsabilità individuali più utili per facilitare questo lavoro di squadra;
- ogni reparto fornisce comunque un apporto unico ed insostituibile.

Si possono intraprendere alcune iniziative utili a migliorare la comunicazione interna, tra cui:

- convention, seminari e incontri: servono a promuovere il progetto strategico dell'impresa e la nuova mentalità, chiarendo reparto per reparto il contributo richiesto ed evidenziando la necessità di un dialogo continuo;
- incentivare un sistema di informazioni interne, derivanti dai dipendenti;
- creare un giornalino aziendale (house organ), dando la possibilità anche ai dipendenti di partecipare;
- diffusione continua di reports sull'attività aziendale;
- organizzazione di eventi e meeting aziendali.

Una volta definiti i destinatari e gli obiettivi che si vogliono raggiungere, non resta che stabilire il contenuto del messaggio che si vuole trasmettere.

Il risultato sportivo è sicuramente il primo fattore che genera l'attenzione del pubblico, ma è un aspetto su cui l'operatore di marketing non può incidere direttamente; l'unica cosa che può fare è quella di creare una struttura organizzata al fine di amplificare e successivamente consolidare quelli che sono gli effetti delle vittorie sul campo.

È quindi fondamentale considerare che qualsiasi attività di marketing, in particolar modo la comunicazione, deve essere sostenuta da una certa consistenza dei risultati, senza i quali nessun intervento può essere efficace.

Attualmente nello sport vi sono tre tipologie di comunicazione:

- *Paid*: quella per la quale si paga (ad esempio la pubblicità);
- *Owned*: è il caso di un proprio canale tematico, il sito web o una rivista;
- *Earned*: è il tipo di comunicazione che viene guadagnata attraverso i media.

Inoltre, sono tre anche i contenuti che la comunicazione sportiva può avere:

1. *Comunicazione sportiva*: viene rivolta sostanzialmente alla squadra ed allo staff tecnico attraverso la diffusione di comunicati stampa o contatti diretti;
2. *Comunicazione istituzionale*: si riferisce sostanzialmente all'assetto istituzionale societario ed avviene tramite diffusione di comunicati stampa, i contatti diretti per la comunicazione di iniziative commerciali, l'organizzazione di eventi a carattere extrasportivo, ecc.
3. *Comunicazione sociale*: riguarda il coinvolgimento della società sportiva in iniziative di solidarietà all'interno della comunità sociale. Iniziative di questo tipo possono essere i contatti con associazioni di volontariato, il coinvolgimento degli atleti in attività di solidarietà, donazione di materiale sportivo ad associazioni e fondazioni, gli aiuti economici di vario tipo, ma anche attività volte ad influenzare i comportamenti del tifoso in momenti delicati (un esempio, lo slogan lanciato dall'AC Milan, durante la pandemia da Covid-19, vedi figura 15).



Figura 15 - Esempio di comunicazione sociale da parte dell'AC Milan durante la prima ondata di pandemia da Covid-19. Fonte: AC Milan | Sito Ufficiale , 2020

2.3.3 La distribuzione

Quando si parla di distribuzione nel caso di una società di servizi, come le società sportive, bisogna dare un'interpretazione particolare, in quanto l'intangibilità caratteristica dei servizi, ne impedisce il trasporto fisico (Cherubini, 2015).

Per questo motivo, l'aspetto fondamentale diventa la localizzazione dei punti di fruizione e di acquisizione dei biglietti, piuttosto che il canale di distribuzione.

Questo è fondamentale per i circoli sportivi e per gli eventi dove la "location" assume particolare importanza.

In passato, la localizzazione del luogo di fruizione era identificabile principalmente con l'impianto sportivo all'interno del quale si svolgeva l'evento.

Più di recente, con la fruizione televisiva, il discorso è cambiato.

Definire il luogo di gara è rilevante solo per quel segmento di spettatori che intendono essere presenti all'evento. Bisogna stimare dove si trovano gli interessati e in base a questo definire il luogo per loro più conveniente.

In concreto, si potrebbe decidere di definire il luogo dell'evento in un quartiere cittadino popolato da un buon numero di potenziali spettatori, oppure si potrebbe

altresì decidere di localizzare l'evento in una zona più industriale, facilmente accessibile a tutti i supporters, rendendo più agevole la viabilità.

A tal riguardo risulta essenziale l'apporto del geomarketing⁵.

Come è stato già evidenziato, questo problema è stato parzialmente ridotto grazie alla televisione, che permette una fruizione anche a migliaia di chilometri di distanza, in grado di raggiungere spettatori in continenti diversi.

La qualità televisiva è in continua crescita, al punto che alcuni spettatori preferiscono vedere l'evento sportivo in tv, piuttosto che allo stadio o al palazzetto. Si pensi alle pay tv come Sky che permette la visione dei migliori eventi sportivi in alta definizione, con telecamere speciali che riescono a scovare tutti i dettagli degli eventi più importanti e a raccogliere aneddoti particolari, persino negli spogliatoi.

Dunque, una società sportiva è sempre interessata ad avere la massima copertura territoriale ed è propensa ad allargare il raggio di fruizione di un evento che, lo ricordiamo, viene "consumato" rapidamente, senza la possibilità di essere immagazzinato e trasportato.

Anche gli sponsor ovviamente sono entusiasti di avere un'ampia audience e della possibilità di avere visibilità per i loro marchi.

Un altro problema è relativo alla scelta del luogo in cui lo spettatore deve recarsi per acquistare il biglietto d'ingresso.

Acquistare il biglietto direttamente allo stadio può avere controindicazioni, sia per la società che per lo spettatore, che potrebbe avere difficoltà a reperire il ticket, a trovarlo nel posto che desidera o potrebbe dover aspettare tanto tempo in fila prima di acquistare lo stesso.

⁵ "Il geomarketing è un approccio di marketing che utilizza le informazioni riferite al territorio (dati georeferenziati) per analizzare, pianificare ed attuare le attività di marketing." (Geomarketing, Wikipedia, 2020)

Per risolvere questo problema si è diffusa la prevendita, che però va resa possibile in luoghi e modalità comodi per l'acquirente. Per questo motivo, le società organizzano dei punti vendita decentrati quali bar, tabaccherie, agenzie, per far sì che lo spettatore possa essere attratto dalla disponibilità e indotto ad un acquisto "d'impulso", tipico dei prodotti o servizi ad alto tasso di emotività.

Grazie alla tecnologia, le prevendite sono state rese inoltre più semplici e facilmente accessibili su Internet, anche se permane il problema della percezione di sicurezza da parte dei tifosi più anziani.

L'ampiezza distributiva trova un limite nella complessità organizzativa, che è presente a causa di un'eccessiva molteplicità di punti vendita, e nell'onerosità che ciò può comportare.

2.3.3.1 Il ticketing management

In precedenza, abbiamo evidenziato la necessità di affrontare la gestione della biglietteria con una nuova prospettiva nel momento in cui diventa essenziale un'attività manageriale che assicuri una serie di coordinamenti riconducibili principalmente a tre livelli:

- *Verticale superiore*, con la strategia dell'evento e in particolar modo con i suoi obiettivi e il suo target;
- *Orizzontale*, con tutte le altre attività che hanno un'incidenza sulla qualità del sistema evento e in particolare con le varie partnership intraprese;
- *Verticale inferiore*, con tutte le varie sub-attività relative al pricing, alla comunicazione ed alla distribuzione.

Risulta quindi evidente l'importanza di creare un'organizzazione efficace in grado di garantire un bilanciamento tra coordinamento e specializzazione, da un lato, e "make or buy" dall'altro.

Su questo ultimo aspetto, spesso la provvisorietà degli eventi potrebbe spingere verso soluzioni esterne, che se da un lato presentano il vantaggio della flessibilità, dall'altro possono provocare improvvisazione.

Diventa allora essenziale introdurre la figura del ticketing manager nel momento in cui riesce a racchiudere molteplici e differenti competenze che vanno dalla dimensione più strettamente economica a quella più finalizzata, da trovarsi nel marketing e nella comunicazione.

Un ulteriore aspetto che emerge in quest'ottica riguarda il supporto dell'IT grazie a cui tante attività vengono standardizzate e velocizzate.

Il ticketing è un fattore critico di successo dell'organizzazione sportiva, in quanto è in grado di generare ricavi, emozioni e piacevolezza tra gli spettatori, i quali, come abbiamo visto in precedenza, si comportano da co-produttori del servizio e contribuiscono a creare un'atmosfera in grado di rendere memorabile la manifestazione.

Per tale ragione, il ticketing deve essere impostato e realizzato in maniera sempre più professionale e coerente con il contesto nell'ambito del quale si va a situare.

Si può definire il ticketing come un complesso di attività (programmate, organizzate e controllate) che costruiscono la strategia dell'evento sportivo (compresi gli obiettivi, il target e l'event concept) e si realizzano attraverso l'integrazione di pricing, distribuzione e comunicazione dei biglietti, allo scopo di ottenere una presenza massiccia di persone all'evento, idonee al raggiungimento degli obiettivi che i vari stakeholder si prefiggono con l'evento stesso.

L'attività di ticketing si articola in quattro fasi fondamentali, strettamente connesse tra loro:

1. La *definizione dei prodotti* che la biglietteria offre, vale a dire singoli biglietti, abbonamenti, pacchetti comprensivi di più gare, ecc;
2. La *definizione del prezzo* richiesto alle persone per partecipare all'evento (più in generale, il pricing);
3. La *distribuzione dei biglietti* o più in generale dei prodotti utili per accedere all'evento;
4. La *comunicazione*, che può essere svolta prima, durante e dopo l'evento al fine di promuovere l'interesse delle persone all'acquisizione dei biglietti.

Un biglietto, per far sì che consegua gli scopi per i quali è stato progettato, deve rispettare alcune regole basilari quali la difficoltà di falsificazione, l'immediata identificazione dell'evento e del suo organizzatore, e una chiara descrizione del luogo e del posto da occupare.

I problemi principali in realtà sono connessi alle modalità attraverso cui vendere e distribuire i biglietti, in quanto la vendita rappresenta "il momento della verità" per il cliente finale.

Infine, va sottolineato che, molto spesso, soprattutto in occasione dei grandi eventi, nascono delle modalità di vendita parallele o di rivendita dei biglietti.

Secondo alcune stime, questo mercato ha una dimensione pari al 10% circa del mercato primario e può prevedere figure e forme di vendita differenziate.

Evidenziamo tre tipologie:

- *Business To Consumer (B2C)*: un broker rivende i biglietti ai clienti, cercando di ottenere un ritorno economico. Soprattutto nelle città metropolitane sono attivi molteplici broker, in competizione fra loro, che con strutture snelle movimentano volumi significativi di biglietti;
- *Consumer To Business (C2B)*: un cliente rivende un biglietto ad un rivenditore autorizzato o allo stesso ente che organizza l'evento. Questo sistema è valido in particolar modo quando sono previsti abbonamenti venduti in anticipo; in tal caso, un cliente che non ha possibilità di seguire le partite preventivamente acquistate nell'abbonamento, può rivenderle all'ente;
- *Consumer To Consumer (C2C)*: un cliente decide autonomamente di rivendere o scambiare con altri clienti il biglietto acquistato in precedenza. Questo è un fenomeno in grande crescita ed è incentivato anche dalle “borse virtuali” che favoriscono la vendita e lo scambio di biglietti.

2.4 Il Brand Management nello sport

Alcune società sportive hanno iniziato a interessarsi alle attività di brand management (Cherubini, 2015), al punto che le più evolute lo considerano come un fattore critico di successo.

Infatti, esso può generare un processo evolutivo in grado di abbinare alla crescita del brand una crescita sul fronte dei ricavi e quindi sulla capacità di investire nel potenziamento societario.

In ambito sportivo, almeno inizialmente, furono i produttori di attrezzature sportive ad interessarsi a questo fenomeno, basti pensare a marchi come Spalding, Rossignol ed altri provenienti da sport d'élite.

Con il passare degli anni, il brand management si è sviluppato anche in riferimento ad eventi specifici, come Olimpiadi o campionati europei e mondiali.

Infine, il fenomeno ha iniziato a diffondersi anche tra gli sport più popolari, in grado di coinvolgere quantità di clienti ancora più significative.

Il processo di brand management nello sport si sviluppa attraverso quattro fasi fondamentali:

1. *La costruzione del brand:* per costruire un forte brand è necessario raggiungere innanzitutto dei risultati sportivi positivi, in grado di appassionare i tifosi e farli identificare con il team, la società e il brand. Sicuramente è utile per le società avere al proprio interno dei personaggi sportivi di un certo valore, tali da generare attrazione e curiosità. Un esempio in tal senso può essere rappresentato dall'acquisto del campione portoghese Cristiano Ronaldo da parte della società sportiva italiana Juventus Football Club il 10 Luglio 2018. Nelle 24 ore successive al suo trasferimento a Torino, tra il 10 e l'11 luglio, i vari account social della Juventus hanno guadagnato 2,2 milioni di followers. Non sorprende che il picco dei social media sia continuato nei successivi 17 mesi.
Il numero dei followers della Juventus su Instagram è salito da 9,8 a 33,5 milioni mentre la quantità di abbonati al proprio account Youtube è più che triplicato (da 730 mila a 2,33 milioni).

La Vecchia Signora⁶ ha aggiunto 7,5 milioni di followers su Facebook e 1,7 milioni sul proprio profilo Twitter. Ovviamente non è neppure un caso che la Juve abbia lanciato un profilo Twitter in portoghese nel settembre 2018. Forse la cosa più significativa però è che la Juventus sia passata da 200 mila followers su Sina Weibo, l'equivalente cinese di Facebook, a 2,33 milioni. Questo è ciò che rende, tra le altre cose, Ronaldo così prezioso per la Juventus: la sua popolarità globale.

A tal proposito, Marco Bellinazzo, giornalista de “Il Sole 24 Ore” e autore del libro “La fine del calcio italiano” ha detto: *“Per competere hai bisogno di una squadra forte e di giocatori con molti followers sui social media. La qualità unita alla popolarità consente a un club di aumentare le proprie entrate. Ronaldo è stato l’acquisto perfetto”* (GOAL, 2019).

Nella costruzione di un brand forte la visibilità sui mass media contribuisce a sviluppare il processo di crescita, nei termini di un circolo virtuoso che si concretizza anche in maggiori risorse e capacità produttive.

Infine, è importante conoscere quali sono i valori che sono associati ad uno specifico sport, in quanto questi condizionano chi ci opera.

2. *La gestione e valorizzazione del brand*: gestire e valorizzare il brand che si è riusciti a costruire non è una missione semplice, in quanto è necessario far fronte al rischio di volatilità, dato, per natura stessa dello sport, dall’incertezza derivante dai risultati sportivi, nonché dallo stato concorrenziale, particolarmente elevato sia all’interno dello stesso sport sia nei confronti di altri sport e di altre modalità d’uso del tempo libero.

⁶ Soprannome con cui la Juventus è riconosciuta tra tifosi e appassionati di calcio.

3. *L'estensione del brand (Brand extension)*: questo è un passaggio fondamentale, capace di migliorare significativamente i risultati sportivi. Si può trattare di estensione geografica, quando la volontà è di conquistare nuovi interessi al di fuori dei confini geografici tradizionali, od estensione di prodotto, quando l'intenzione è quella di utilizzare il brand al di fuori del campo di attività originaria.

Un esempio di estensione del brand è rappresentato dall'account Twitter dell'AS Roma, che dà agli utenti la possibilità di scegliere tra 12 lingue differenti. Lo scopo è, per dirla con le parole di Paul Rogers, responsabile per i media digitali dell'AS Roma, "*far diventare la Roma la squadra preferita di un tifoso del Manchester United*" (Twitter, 2021).

4. *La protezione del brand*: quando il brand inizia a crescere di importanza, iniziano anche gli attacchi imitativi da parte dei competitors. Questi sono molto pericolosi perché oltre ad erodere i proventi, possono indebolire l'immagine del brand. Anche il settore sportivo è particolarmente sensibile a questi attacchi, soprattutto a causa della vendita di prodotti contraffatti come maglie, berretti, e via dicendo. Dunque, l'attività di protezione da questi attacchi esterni è assolutamente importante.

2.4.1 Le principali componenti del Brand Management nello sport

Le principali componenti del Brand Management nello Sport (Cherubini, 2015) sono cinque: Brand Awareness, Brand Image, Brand Positioning, Brand Loyalty e Brand Equity.

La *Brand Awareness* in campo sportivo presenta condizioni estremamente favorevoli in quanto la visibilità che viene offerta dai mass media è elevatissima,

basti pensare che solo in Italia esistono tre quotidiani sportivi con 5 milioni di lettori, più centinaia di riviste e trasmissioni sportive, sia radiofoniche che televisive. Ovviamente il calcio, in quanto considerato lo sport nazionale per eccellenza, ha sicuramente più visibilità rispetto ad altri sport.

Più difficile risulta essere invece la gestione della *Brand Image* di una società sportiva, in quanto l'enorme diffusione sui mass media rende la gestione stessa in sotto il controllo dell'organizzazione solo parzialmente. A tal proposito, risulta fondamentale l'attività di relazioni esterne e quella di gestione dei rapporti con i Media, per far sì che venga favorita la diffusione di notizie positive per l'organizzazione e vengano frenate o annullate quelle che si ritengono dannose.

Particolare rilievo hanno i testimonial, che con la loro attività di promozione possono sostenere l'immagine e la credibilità dell'organizzazione.

Attività centrale proprio per la sua valenza strategica e maggiormente legata alla capacità e volontà dell'organizzazione sportiva è invece il *Brand Positioning*. Consiste principalmente nel formulare una strategia di posizionamento in cui vengano definiti i vari target da raggiungere e le azioni da attuare per far sì che l'organizzazione ottenga il posizionamento auspicato su diversi fronti, quali quello dei servizi da offrire, dei prezzi, delle comunicazioni da effettuare e degli accessi da assicurare.

La scelta dei partner da associare a queste azioni è fondamentale perché spesso si trasformano in vere e proprie campagne di co-marketing. I partner, infatti, con le loro caratteristiche e la loro immagine contribuiscono a qualificare lo stesso posizionamento percepito dall'organizzazione sportiva in questione.

L'Inter, società calcistica italiana con sede a Milano, a Luglio 2019 ha lanciato il claim "Not For Everyone" ("Non per tutti") e il nuovo posizionamento del club nerazzurro con la prima campagna di brand portando Inter fra i grandi marchi globali.

"Con Not For Everyone vogliamo raccontare la nuova era dell'Inter. Quella che affronta le proprie sfide con coraggio e intraprendenza. E che accoglie a braccia aperte chi, come noi, vuole fare la differenza in campo e fuori", ha dichiarato il Presidente Steven Zhang durante l'inaugurazione del nuovo brand.

Con questa intenzione sono stati scelti i 5 protagonisti del video: personaggi che sono arrivati a realizzare sé stessi in diversi campi grazie al coraggio, al sacrificio e alla tenacia che li hanno spinti al raggiungimento dei propri obiettivi. Si tratta di Airton Cozzolino, campione del mondo di kitesurf, Duan Jin Ting, ballerina cinese, Alessandro 'Stermy' Avallone, pro gamer italiano, Omer, storico writer milanese, oggi artista di livello internazionale, e Jessica Kahawaty, modella libanese.



Figura 16 - Campagna "Not for Everyone" di riposizionamento del brand *Inter*. Fonte: INTER Official Site, 2019

Per quanto riguarda invece la *Brand Loyalty* va detto che la gestione della fidelizzazione al brand nello sport è abbastanza agevolata rispetto ad altri settori. Iniziative volte a rafforzare la lealtà del cliente al brand come i "fan club", le scuole per i ragazzi, gli eventi per supporters speciali o le community online sono sempre più ricercate dagli operatori sportivi.

Infine, un ruolo importante è rappresentato anche dall'*Heritage Sport Branding*, ossia l'eredità che la storia porta con sé. La longevità societaria può costituire una leva razionale per la sua grande capacità di generare fiducia e apprezzamento.

La storia è importante, ma è anche importante saperla raccontare nel modo giusto, e questo è un passaggio importante con la modalità dello storytelling. La storia può essere un fattore che fa da “garante” per chi effettivamente merita fiducia così che l'eredità raccolta può realmente diventare un fattore di leva, al fine di proiettare l'organizzazione in modo competitivo verso il futuro.

Questo processo va sviluppato in modo articolato facendo ricorso a tutte le strumentazioni rese possibili anche dalle nuove tecnologie, costituendo un vero e proprio “*heritage mix*”.

Il brand management ha fatto sicuramente tanti passi in avanti negli ultimi anni, ma si può affermare che vi sono ampi margini di miglioramento.

Nel branding sportivo, infatti, una società può far leva sicuramente sull'importanza e sulla conoscenza del proprio brand, ma farà leva anche sulla generale attrattiva che viene collegata allo sport in cui la società opera.

Per cui, le varie società sportive, protagoniste in uno stesso sport, devono avere l'abilità di porre in essere azioni coordinate per trarre vantaggi ancora maggiori.

Un ultimo fenomeno da evidenziare è quello della sovrapposizione del brand societario con il brand rappresentato dal campione che milita in quella società. In alcuni casi si parla addirittura di “brand umano”.

Il fenomeno è esploso negli Stati Uniti con Michael Jordan che negli anni ha costruito una vera e propria corporation, in alcuni casi addirittura superiore a quella della società in cui milita, ma poi si è spostato anche in Europa con campioni del calibro di Cristiano Ronaldo, Roger Federer o David Beckham.

3. IL TIFOSO COME CONSUMATORE: IL FAN ENGAGEMENT NEL MARKETING DELLO SPORT

In precedenza, abbiamo presentato la differenza tra spettatore e tifoso, ma nella realtà, questa differenza non è sempre ben delineata e spesso i due concetti vengono utilizzati come sinonimi.

In questo capitolo andremo a raccogliere varie definizioni di alcuni autori e cercheremo di presentare quali sono le caratteristiche peculiari del consumatore tifoso rispetto al consumatore spettatore.

3.1 Differenze tra tifoso e spettatore sportivo

Una definizione univoca e condivisa riguardo al concetto di “fan” non esiste e nel tempo diversi autori hanno cercato di dare una definizione propria.

Secondo Funk, il tifoso sportivo è colui che esprime delle emozioni positive nei confronti di una squadra in particolare, manifestando un livello di coinvolgimento che varia da “debole” (quando il tifoso esprime una semplice preferenza verso una squadra) a “forte” (quando il tifoso sente una connessione psicologica con una squadra) (Funk, Alexandris, & McDonald, 2016, p.46).

Secondo Wann, Melnick, Russell, & Pease (2001) il tifoso sportivo è un seguace entusiasta di una squadra, un atleta, uno sport o un prodotto sportivo, mentre per Hunt, Bristol, & Bashaw (1999, p.440) un tifoso è un devoto entusiasta di alcuni oggetti di consumo sportivo in particolare, come una squadra, una lega, uno sport, un atleta od un allenatore.

Inoltre, i tifosi sportivi sono individui che spendono cospicue risorse di tempo, soldi e sforzi (Funk, Alexandris, & McDonald, 2016, p.6) per supportare la propria squadra del cuore.

Senza voler generalizzare, si possono riportare alcune caratteristiche comuni a tutti i tifosi sportivi:

- *La Fedeltà*: il tifoso per eccellenza presenta un grande attaccamento alla squadra che sostiene ed una fedeltà indissolubile (Nufer & Bühler, 2010). Possono essere molteplici le ragioni per cui un individuo sostiene una squadra piuttosto che un'altra: senso di appartenenza verso un determinato paese e luogo di nascita, relazioni con amici o parenti (soprattutto in giovane età) che spingono a tifare per una squadra specifica, scelta casuale. Nonostante tutte queste ragioni però, il legame affettivo che si viene a creare tra un tifoso e una squadra o un atleta è intrinseco e dura per sempre. È molto difficile, quasi impossibile, che un tifoso decida dopo alcuni anni di cambiare la squadra da tifare con un'altra. Proprio il concetto di loyalty, molto approfondito nella letteratura di marketing, è stato oggetto di studi anche nel contesto sportivo, nel quale viene anche definito come *“una fedeltà o devozione a una squadra in particolare, basata su un interesse dello spettatore nei confronti della squadra che si è accresciuto nel tempo”* (Byers, 2016). In realtà, non c'è una definizione univoca di loyalty, ma va considerato che questa può manifestarsi in diversi modi, come abbonarsi ogni anno allo stadio per vedere la propria squadra giocare, acquistare le maglie da gioco dei propri beniamini, tatuarsi il logo del team per cui si fa il tifo, e così via. L'individuo deve percepire una connessione forte con il club, che lo stimola ad avvicinarsi sempre di più.
- *Il legame emotivo*: un tifoso, per essere tale, deve avere un forte legame emotivo con il club/brand che sostiene. Questo legame deve essere superiore

a qualsiasi altro legame e il tifoso deve accettare il rischio di sopportare delle “sofferenze” derivanti da risultati negativi della propria squadra. Secondo Appelbaum et al. (2012) “*un tifoso è generalmente legato a uno sport o a una squadra da un legame emotivo*”.

Il tifoso trova nello sport un trasporto emotivo, delle sensazioni ed esperienze intense che non trova altrove (ad esempio l’evasione dalla quotidianità, la tensione per l’esito di una partita, etc).

La passione e l’emozione dei tifosi si possono manifestare in vari modi, creando allo stadio e nei palazzetti un’atmosfera coinvolgente e contagiosa, ma anche postando sui social network foto e video dell’esperienza vissuta per condividerla con gli altri tifosi.

- *Irrazionalità*: il più delle volte il tifoso è mosso da motivazioni irrazionali (entusiasmo, sconforto, gioia, tristezza, ecc.) e questo va tenuto in considerazione dalle società sportive perché egli potrebbe procedere con gli acquisti senza tener conto del prezzo. L’irrazionalità e la componente emotiva potrebbero spingere il tifoso a porre in essere comportamenti inusuali, come piangere dopo una sconfitta o assumere comportamenti violenti (Nufer & Bühler, 2010).
- *Identificazione*: “un tifoso è un essere umano che si identifica con un particolare club sportivo su un livello cognitivo, affettivo e comportamentale” (Nufer & Bühler, 2010, p.65). Questa identificazione può incidere in maniera rilevante sullo stato emotivo del tifoso. Si pensi alla rabbia che prova un tifoso a causa di una sconfitta all’ultimo minuto della squadra che sostiene oppure alla gioia di una vittoria nel derby stracittadino.

Secondo alcuni studi, l'identificazione di un tifoso con la propria squadra può raggiungere livelli tali da indurlo a ritenere che il suo comportamento possa aver inciso su un'eventuale vittoria della squadra nonostante non abbia fatto concretamente nulla per realizzarla: questa manifestazione comportamentale si chiama Basking in Reflected Glory (BIRGing) ed è correlata all'autostima personale.

È spiegata dal fatto che l'associazione al successo di qualcun altro viene vissuta dall'individuo in modo molto simile al successo raggiunto personalmente (Campbell, Aiden, & Kent, 2004).

Al contrario, in caso di insuccesso della squadra, è stato notato un fenomeno opposto: il supporter, per difendere la propria autostima, indebolita dal risultato della squadra, tende a prendere le distanze dagli insuccessi ottenuti da questa, manifestando il proprio disappunto con atteggiamenti di distacco e di allontanamento. Questa tendenza è conosciuta come Cutting Off Reflected Failure (CORFing).

Altri fenomeni indagati in letteratura sono il CORSing (Cutting Off Reflected Success) – l'allontanamento del tifoso dal club sebbene i successi della squadra) e il BIRFing (Basking In Reflected Failure) ossia l'atteggiamento positivo assunto dai tifosi che, nonostante gli insuccessi sportivi ottenuti sul campo, confermano il proprio livello di fanship e manifestano con convinzione il proprio attaccamento al club (Campbell, Aiden, & Kent, 2004).

- *Co-producer*: come già detto, il tifoso può contribuire a creare lo spettacolo a cui assiste (ad esempio nel caso delle coreografie).

- *Senso di appartenenza ad una comunità*: i fan possono provenire da strati e contesti sociali differenti, ma nonostante possa essere differente il senso di responsabilità che li lega alla squadra e il loro grado di partecipazione alle gare, tutti sono accomunati da un legame pervasivo tale da farli sentire indistintamente appartenenti ad una stessa comunità (Cova, 2002, p.4).
È proprio l'amore nei confronti della squadra per cui si fa il tifo che crea un senso di appartenenza tanto forte da annullare qualsiasi distinzione sociale, sebbene a diversi livelli e con manifestazioni comportamentali differenti. L'evento sportivo, sia allo stadio che davanti al televisore, rappresenta un momento di socializzazione che aiuta a creare nuovi legami tra tifosi o a mantenere e rafforzare legami preesistenti. Lo sport in generale aiuta infatti ad ampliare la propria cerchia di relazioni e conoscenze. Tra tifosi si viene a creare un forte senso di solidarietà e fratellanza, raggiungibile difficilmente da altri brand al di fuori del settore sportivo (The Social Issues Research Centre, 2008).
- *Conoscenza*: i tifosi, in genere, hanno un'enciclopedica conoscenza storica e statistica del proprio club (The Social Issues Research Centre, 2008, p.17). Gli eventi sportivi nei quali la propria squadra ha avuto successo, come una partita che ha sancito la vittoria di un campionato o un trofeo prestigioso, la vittoria di un derby o una gara spettacolare, vengono ricordati dai tifosi dettagliatamente per moltissimi anni e costituiscono dei ricordi indelebili che contribuiscono a rafforzare il legame con il proprio club e con gli altri tifosi.

Infine, c'è da sottolineare che ci sono alcune differenze culturali che distinguono gli spettatori a livello locale, regionale, nazionale e addirittura continentale.

Quelle appena delineate sono le peculiarità principali che distinguono il tifoso dallo spettatore.

Quest'ultimo è semplicemente un individuo che assiste ad un evento sportivo allo stadio o attraverso i media, con un minor livello di coinvolgimento emotivo e senza sentire un particolare senso di appartenenza ed identificazione nei confronti di una squadra o un atleta nello specifico (Trail, Robinson, Dick, & Gillentine , 2003).

Si pensi al caso di uno spettatore italiano, amante del calcio, che si trova in vacanza a Barcellona e decide di recarsi allo stadio e assistere al *Clàsico*⁷ Barcellona-Real Madrid. Il turista italiano probabilmente non avrà alcun interesse alla vittoria di una squadra piuttosto che un'altra, ma desidererà di assistere ad uno spettacolo coinvolgente e divertente.

I concetti di tifoso e spettatore non sono tra loro mutuamente esclusivi: un consumatore sportivo può infatti essere spettatore, tifoso, o entrambi.

Il caso del turista italiano a Barcellona rappresenta un esempio di spettatore, mentre va considerato che essere tifosi non significa automaticamente avere la possibilità di assistere a tutte le gare della squadra che si sostiene.

Infine, il tifoso-spettatore è colui che riesce ad assistere a tutte le gare della propria squadra, dal vivo o attraverso i media, sostenendo i propri colori e i propri beniamini.

Questa distinzione può essere utile alle società sportive per individuare i target verso cui sviluppare le iniziative di marketing.

⁷ *“El Clásico español è il nome con cui è comunemente indicata la partita di calcio disputata tra le squadre del Barcellona e del Real Madrid, i due club più titolati di Spagna.*

Nonostante non possa essere indicato come un derby vero e proprio secondo i criteri generali (si affrontano squadre di città differenti), nell'immaginario collettivo è divenuto l'incontro più sentito da entrambe le tifoserie, nonché uno dei più famosi a livello europeo e mondiale.” (Wikipedia, 2021)

3.2 L'engagement del tifoso nel contesto sportivo

L'engagement del tifoso è molto importante al fine di contribuire alla performance gestionale delle società sportive. La crescita di un club, commerciale e finanziaria, è strettamente legata al livello di engagement dei tifosi.

Quando si parla di fan engagement, generalmente, si prendono in considerazione tutte quelle iniziative intraprese dalle società sportive per gestire le relazioni con i propri tifosi, con l'obiettivo di massimizzare sia il valore offerto ai supporters, sia il valore generato dalla relazione.

In poche parole, questo concetto si basa sulla considerazione per cui il reale coinvolgimento dei tifosi si ha solo se la squadra è in grado di costruire un legame intenso e speciale con essi.

Il Fan Engagement rappresenta la nuova frontiera del rapporto tra i tifosi, il brand e gli atleti e l'esperienza individuale di ogni appassionato rappresenta il cuore pulsante di questa relazione. Se un brand migliora il modo in cui raggiunge i suoi fan e riesce a garantirgli istanti memorabili, come diretta conseguenza gli stessi tifosi vorranno vivere nuovamente l'esperienza e questo comporterà un tangibile incremento delle performance per il brand (vedi fig.17).

Nei prossimi paragrafi analizzeremo gli opportuni riferimenti teorici per spiegare il concetto di fan engagement in tutte le sue sfaccettature, al fine di comprendere il fenomeno in maniera più approfondita e capire quali siano le basi di partenza per sviluppare strategie di marketing efficaci.



Figura 17 - Il Fan engagement nelle sue molteplici dimensioni. Fonte: DATALYTICS, 2021

3.2.1 Le radici teoriche del fan engagement

Nello studio del fan engagement all'interno del contesto sportivo, le dimensioni teoriche individuate sono:

1. La dimensione comportamentale;
2. La dimensione psicologica;
3. La dimensione emozionale;
4. La dimensione relazionale;
5. La dimensione esperienziale.

Approfondiremo ciascuna dimensione nei paragrafi che seguono.

3.2.1.1 La dimensione comportamentale

Per analizzare la dimensione comportamentale possiamo partire da una definizione di Hunt et al. (1999): “*I fan manifestano il proprio legame ed il proprio attaccamento alla squadra preferita attraverso specifici comportamenti*” quali acquistare i biglietti o gli abbonamenti per seguire le partite, guardarle in televisione, commentare con altri tifosi post su Facebook o Twitter relativi al proprio club, leggere riviste o giornali, acquistare articoli di merchandising, ecc.

Un tifoso coinvolto (*engaged fan*) è un tifoso disposto a spendere tempo, denaro e fatica per sostenere la propria squadra.

Quando si parla di comportamento di un tifoso, va chiarito che si intende un output osservabile in risposta a un dato sport object⁸ (Funk, 2008): per output non si intende necessariamente una manifestazione economica e dunque un acquisto da parte del supporter, ma può essere rappresentato anche da una semplice azione, come un *like* su una pagina Facebook o un comportamento che potrebbe portare beneficio o danno alla squadra (come fischiare un giocatore per un errore).

È innegabile che il fan engagement sarebbe di fatto incompleto senza l’acquisto di prodotti/servizi da parte dei clienti (Kumar, et al., 2010), ma questa non rappresenta l’unica dimensione dell’engagement comportamentale del tifoso.

Sono infatti individuabili esternazioni verso il brand che esulano dall’acquisto (Van Doorn, et al., 2010) e che non abbiano manifestazione economica immediata per il club, come leggere riviste e giornali o parlare con esperti di sport.

Yoshida e colleghi hanno definito il fan engagement in riferimento alla dimensione comportamentale come “*il comportamento del consumatore (spontaneo, interattivo*

⁸Generalmente, l’oggetto viene individuato nella disciplina sportiva, nella squadra, nel campionato, nella specifica competizione, o ancora può riferirsi ad una personalità come un giocatore, un coach, un manager, o altre individualità che hanno associazioni con una squadra o uno sport.

e co-creativo) verso l'organizzazione sportiva e/o altri consumatori per raggiungere obiettivi individuali e sociali” (Yoshida, Gordon , Nakazawa , & Biscaia, 2014).

Inoltre, si sono avvalsi di una matrice (vedi figura 18) per rappresentare i comportamenti collegati al coinvolgimento del tifoso, distinguendo tra: *transactional* and *non transactional behaviours*, e tra *in role* ed *extra role behaviours*.

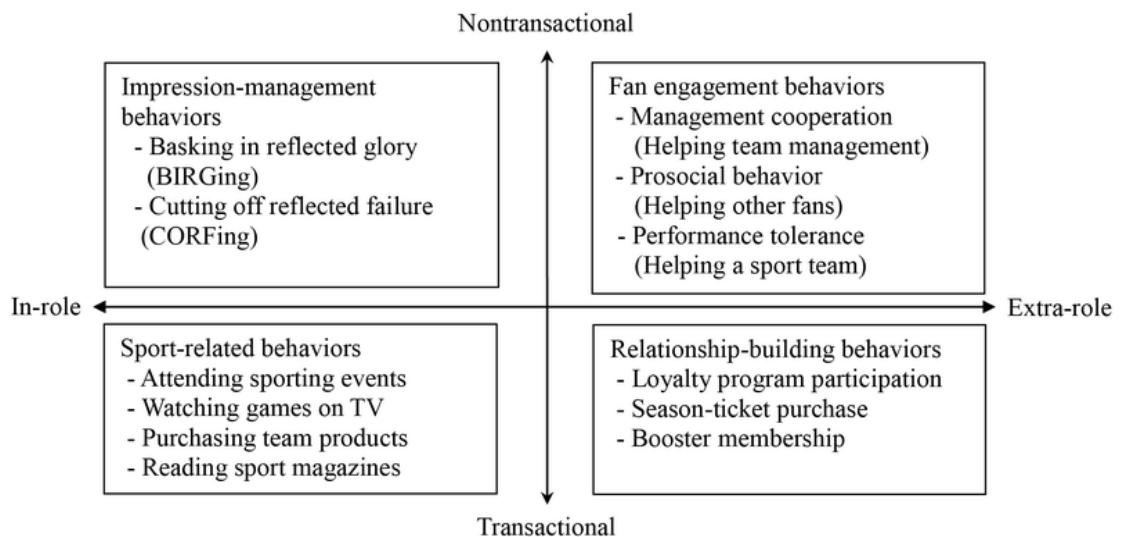


Figura 18 - I comportamenti collegati al coinvolgimento del tifoso. Fonte: Yoshida, Gordon , Nakazawa & Biscaia, 2014

Non transactional behaviours

Letteralmente sono i “comportamenti non transazionali”, in quanto possono richiedere investimento di fatica e tempo, ma non di denaro.

Includono online e offline engagement.

Gli online fan engagement behaviours sono scelte, comportamenti, azioni quali la creazione, il consumo e la condivisione di contenuti multimediali tramite le più

innovative piattaforme digitali (come il social media) e l'interazione con altri tifosi tramite queste piattaforme.

Gli “*offline fan engagement in-role behaviours*” includono BIRGing, CORFing, BIRFing e CORSing (di cui abbiamo già discusso nel paragrafo 3.1) ed altre azioni come la condivisione di informazioni su squadre e partite, sostenere la propria squadra allo stadio, divulgare un passaparola positivo e la ripetizione di rituali. Inoltre, all'interno della matrice, gli autori individuano degli extra-role behaviours:

- *Management cooperation (helping team management)*: i supporters adottano dei comportamenti costruttivi nei confronti del management della propria squadra del cuore. Questo contribuisce a creare un maggior legame tra i tifosi e il club e consiste sostanzialmente in azioni come il rispetto del codice di condotta introdotto dal club nello stadio o l'atteggiamento propositivo del tifoso nel fornire feedback sull'esperienza vissuta al fine di migliorarla.
- *Prosocial behaviour (helping other fans)*: si riferisce alle interazioni che i tifosi instaurano con altri tifosi e con tutti gli spettatori presenti all'evento sportivo, sia in modo diretto, tramite la partecipazione alla partita, sia indirettamente tramite un'interfaccia digitale come le piattaforme di social media. Ciò al fine di costruire delle forti relazioni tra i supporters che sono poi utili per condividere informazioni riguardo al club e per attrarre nuovi supporters.
- *Performance tolerance*: la capacità del tifoso di superare eventuali delusioni che possono scaturire sia dall'evento sportivo, sia da disservizi di vario genere.

Transactional behaviours

Anche qui, letteralmente “comportamenti transazionali”, richiedono un investimento in denaro del tifoso che intende interagire con la squadra, come acquistare una fidelity card, biglietti o abbonamenti, acquistare merchandising ufficiale.

In-role behaviours

Sono quei comportamenti che vengono assunti al fine di soddisfare un interesse personale, incrementare la propria autostima o la propria immagine pubblica (ad esempio BIRGing, CORFing, ecc.).

Extra-role behaviours

Sono i comportamenti che assume il tifoso verso il club e verso altri tifosi. Sono inclusi comportamenti come il passaparola positivo e il reclutamento di nuovi tifosi, il blogging, la condivisione di informazioni in comunità virtuali.

In sintesi, può esternare comportamenti che hanno manifestazione economica (di natura transazionale) oppure non transazionale, orientati a soddisfare interessi personali (*in-role behaviours*) o a supportare la propria squadra e apportare beneficio ad altri tifosi (*extra-role behaviours*). Questi comportamenti possono avere connotazione positiva o negativa.

Nonostante i *non transactional behaviours* non abbiano una manifestazione economica diretta e palese, esiste (ed è documentato in letteratura) un collegamento tra questi e i comportamenti d’acquisto dei consumatori, in grado di impattare sulla performance economica del club (Yoshida, Gordon , Nakazawa , & Biscaia, 2014).

I comportamenti con manifestazione transazionale sono stati maggiormente indagati in ambito accademico ed esiste un'ampia letteratura su indicatori e misure da adottare per rilevare il loro impatto sulla performance economica (es: ripetizioni d'acquisto).

Tuttavia, anche la dimensione non transazionale ha un impatto considerevole “in una società in rete nella quale i consumatori possono interagire facilmente con altri consumatori e aziende attraverso internet ed altri nuovi media” (Yoshida, Gordon , Nakazawa , & Biscaia, 2014).

Abbiamo analizzato fin qui una dimensione fondamentale del fan engagement, quella comportamentale, ma è importante non approcciare il tema solamente da un punto di vista commerciale. Un tifoso che acquista la maglia da gioco della sua squadra del cuore attua un comportamento facilmente misurabile dal punto di vista del ritorno commerciale, ma è altresì vero che questo comportamento non spiega, da solo, quale sia stata la capacità della società di costruire ed alimentare una relazione con quel tifoso.

Occorre dunque, per non cadere nella superficialità, porsi in una prospettiva più ampia ed indagare anche:

- La dimensione psicologica e relazionale, al fine di comprendere il livello di connessione psicologica tra il supporter e il club, analizzando le scelte manageriali poste in essere dalla società sportiva per innescare questa relazione, mantenerla nel tempo e consolidarla;
- La dimensione esperienziale ed emozionale, per indagare la capacità della società di offrire esperienze di consumo per la fruizione del prodotto/servizio sportivo in grado di impattare sulle emozioni del tifoso.

In chiusura, va evidenziato anche che il valore che deriva da un supporter coinvolto (CEV, Customer Engaged Value, Kumar, et al., 2010) non è solamente quello transazionale misurabile attraverso il CLV (Customer Life-Time Value), ma anche quello che viene generato da comportamenti non transazionali misurabili attraverso il CRV⁹ (Customer Referral Value), il CIV¹⁰ (Customer Influencer Value), il CKV¹¹ (Customer Knowledge Value).

Dunque, il valore dell'engagement di un tifoso è il risultato di un'aggregazione di CLV, CRV, CIV e CKV di quel consumatore. Inoltre, le quattro componenti si influenzano fra loro (Kumar, et al., 2010).

Il concetto di Customer Engagement value proposto da Kumar è interessante se rapportato alle società sportive, in quanto utile a stimolare il top management ad ampliare la prospettiva strategica oltre a quella life-time value e considerare le azioni di marketing da intraprendere per massimizzare il valore generato da tutti i comportamenti dei supporters che vanno al di là del mero acquisto.

⁹ *Referral* è un “termine di uso comune nel marketing per indicare le segnalazioni o raccomandazioni di persone che, conoscendo l'azienda produttrice, suggeriscono a terzi di rivolgersi alla stessa per la qualità e le prestazioni dei suoi prodotti e servizi.” (GLOSSARIO MARKETING, 2021)

¹⁰ Il CIV è la capacità dei consumatori di influenzare altri consumatori, generando valore, attraverso il passaparola (Kumar, et al., 2010).

¹¹ Il CKV è il valore generato da ogni miglioramento all'interno dell'organizzazione derivante da idee o suggestioni fornite dal consumatore (Kumar, et al., 2010).

3.2.1.2 La dimensione psicologica e relazionale

Le società sportive hanno nella fan base una linfa vitale per la costruzione del proprio business, per cui devono avere la capacità di fidelizzare i tifosi al club, comprendendo quale sia il processo di costruzione di questa devozione in grado di generare elevati tassi di fedeltà (Funk, 2008, p.168).

Un modello che può aiutare a comprendere la connessione psicologica che lega un tifoso al proprio club è il *Psychological Continuum Model (PCM)*.

Secondo questo modello, un individuo può sviluppare una connessione psicologica verso uno *sport object* (un brand, una squadra, un atleta, un coach, ecc.) che può cambiare ed evolvere nel corso del tempo (Funk, 2008).

Questa relazione psicologica viene rappresentata come una progressione che si sviluppa attraverso 4 livelli gerarchici, a cui corrispondono connessioni psicologiche diverse: *awareness, attraction, attachment, allegiance*.

La linearità di questo modello mostra che all'aumentare della connessione psicologica che lega il supporter al suo club, ciascun individuo può avanzare nei diversi stadi.

Inoltre, ad ogni livello di psychological engagement corrisponde un livello di behavioural engagement (vedi figura 19), stabilendo in questo modo un'associazione fra dimensione psicologica e dimensione comportamentale dell'engagement del tifoso (Funk, Alexandris, & McDonald, 2016, p.171).

Andiamo ora nel dettaglio di ogni livello di connessione psicologica:

- *Awareness*: è il livello in cui si trova un consumatore tifoso che viene a conoscenza di uno specifico Sport Object (ossia un brand, una squadra o un atleta) per la prima volta, ne apprende l'esistenza, ma non manifesta alcun

giudizio, né alcuna preferenza. Si ha quindi una connessione psicologica tra il tifoso e il club, ma questa si ferma a un livello superficiale, spesso senza alcun legame emotivo. È il gradino iniziale del modello PCM, dove abbiamo un engagement psicologico minimo ed un behavioural engagement semplice (ad esempio l'individuo assiste alla partita per la prima volta ed è in grado di distinguere e riconoscere il logo del club, la squadra, i colori societari, i giocatori, e apprezza il contesto).

Il consumatore riesce ad accedere a questo livello grazie all'azione di forze esterne, rappresentate da amici, conoscenti, familiari, mass media, istituzioni, scuole, allenatori, ecc.

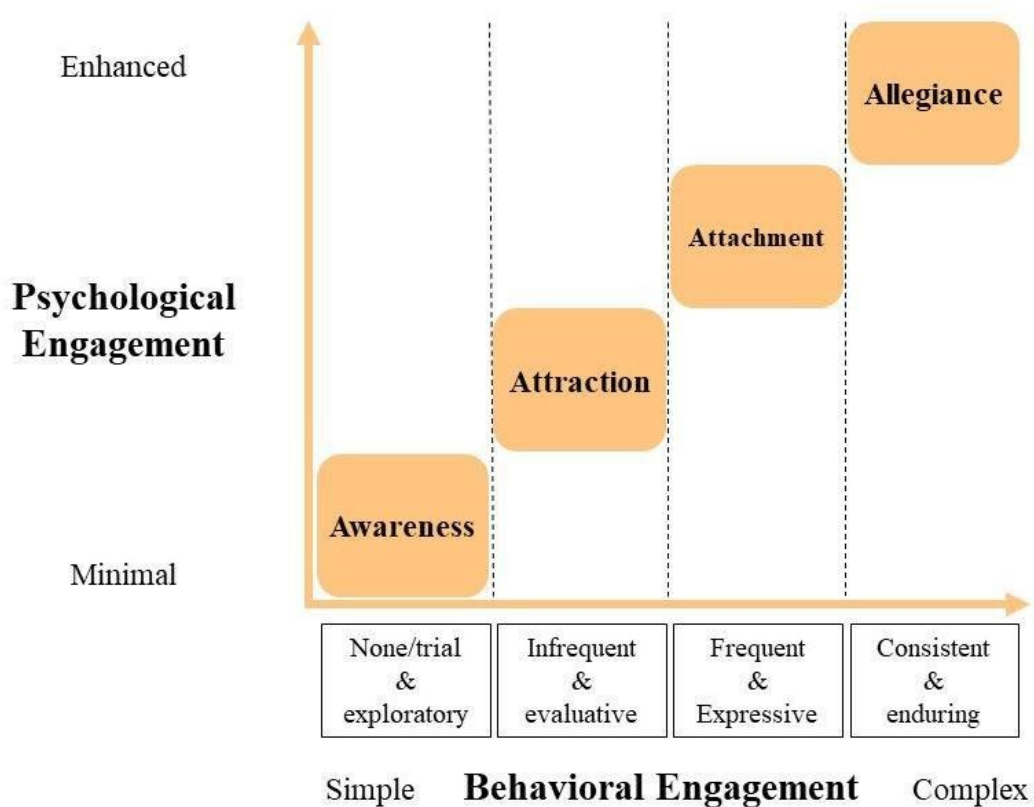


Figura 19 - Legame tra Psychological Engagement e Behavioural Engagement. Fonte: Funk, Alexandris & McDonald, Sport Consumer Behaviour. Marketing Strategies, 2016, p.185

- *Attraction*: questo è il livello nel quale aumenta l'intensità emotiva del legame tra il tifoso e la società sportiva. L'individuo ha già avuto delle esperienze con lo sport object, ha acquisito molteplici informazioni ed è ora in grado di esprimere delle preferenze e scegliere, ad esempio, quale squadra supportare e se partecipare nuovamente ad un determinato evento. Tutte le precedenti informazioni ed esperienze sono ora interiorizzate e proiettate sull'immagine che l'individuo ha di sé. Si riduce l'effetto delle forze esterne sulle impressioni e percezioni dell'individuo e le valutazioni condotte dall'individuo sui comportamenti da adottare sono processate anche da forze interne che spingono l'individuo a soddisfare alcuni bisogni e a ricercare determinati benefici. Ad esempio, un individuo può decidere di assistere nuovamente ad una partita dal vivo per soddisfare un bisogno di divertimento. In questo stadio, la connessione psicologica non è ancora consolidata, e per quanto il suo livello stia aumentando, rimane comunque di livello modesto, dunque instabile. Esperienze negative rischierebbero di compromettere il processo incrementale verso ulteriori livelli di engagement.

- *Attachment*: in questo stadio il legame tra il supporter e la squadra assume maggiore significato, la connessione psicologica si rafforza notevolmente ed inizia a cristallizzarsi, l'individuo può definirsi a tutti gli effetti un "tifoso". Egli si identifica chiaramente con la squadra ed è dunque in grado di individuare una preferenza tra i diversi club ("sono un tifoso del Napoli"). L'individuo attribuisce allo *sport object* un significato emozionale, simbolico e funzionale; egli decide di assistere ad una partita perché significativa sul piano emozionale (conferisce all'individuo piacere e gioia), sul piano funzionale (la gara soddisfa il suo bisogno di socializzazione, sia

con amici che con altri fans) e sul piano simbolico (partecipare al match serve al tifoso per mostrare il proprio senso di appartenenza al club).

In questo stadio, il supporto ad una specifica squadra diventa anche espressione della propria identità; il tifoso, con i suoi comportamenti, non esprime solo una preferenza, ma anche valori personali, divertimento, piacere personale e senso di appagamento.

Il consumatore è stimolato ad adottare certi comportamenti nella misura in cui questi rispettano l'immagine che egli ritiene per sé, soddisfano il modo in cui si rivede, il modo in cui gli piacerebbe essere visto dagli altri o considerato dai propri pari.

La connessione psicologica è caratterizzata da una maggiore stabilità e gli input psicologici e personali hanno maggiore influenza rispetto alle forze esterne: intervengono, infatti, le immagini che un individuo ha di sé, la fiducia riposta nei confronti dell'organizzazione e i valori personali dell'individuo, ritenuti importanti per le proprie scelte.

- *Allegiance*: secondo Funk (2008, p.168), il PCM definisce la fedeltà (“allegiance”) come la lealtà o devozione ad un certo sport.

Questo stadio rappresenta la massima connessione psicologica tra il tifoso e il club: a questa corrispondono i livelli più complessi di engagement comportamentale e psicologico.

La connessione psicologica si fa stabile e duratura, in grado di influenzare in modo ancora più significativo le manifestazioni comportamentali, che diventano più consistenti, frequenti e complesse: l'individuo inizia a “vivere per la sua squadra del cuore”.

Le associazioni mentali che nello stadio precedente erano state interiorizzate ora sono state consolidate ulteriormente in una struttura mentale complessa,

permanente e durevole, tale da sovrapporsi ulteriormente all'immagine che l'individuo ha di sé, influenzando in modo ancor più significativo anche i comportamenti.

Le scelte del consumatore sono influenzate in maniera minima da forze esterne e ciò che conta maggiormente sono le valutazioni personali dell'individuo e le sue esperienze pregresse già interiorizzate.

Il modello che abbiamo analizzato è utile per comprendere in che modo un tifoso sportivo possa passare da uno stadio all'altro, descrivendo le forze che influenzano il livello di engagement psicologico del consumatore e il relativo engagement comportamentale.

Forze personali, psicologiche ed ambientali (ossia forze interne ed esterne all'individuo) incidono sul tempo che un individuo "trascorre" all'interno di uno stadio prima di passare a quello successivo.

Le forze esterne (input) che condizionano i livelli di *psychological e behavioural engagement* sono:

- *Marketing and communications actions* intraprese dal club per ampliare la fan base e mantenere quella attuale. Le leve del marketing mix a disposizione delle società possono influenzare i bisogni, le motivazioni e le aspettative dei diversi segmenti di tifosi.
- *Sociological and cultural influences*: sono le informazioni e raccomandazioni che ciascuno riceve dai reference groups, ossia "persone o gruppi che servono come punto di confronto per un individuo, compresa la capacità di influenzare la formazione di valori, atteggiamenti e comportamenti dei consumatori" (Funk, Alexandris, & McDonald, 2016).

Sono rappresentati dalla famiglia, gli amici, i colleghi, gruppi di pari, sport fan club, sport communities, ma anche altre non-commercial sources quali le culture e sottoculture, i valori, la classe sociale.

Le forze interne che, agendo come filtro rispetto agli input appena descritti, contribuiscono alla formazione dei diversi livelli di connessione psicologica e che influenzano le manifestazioni comportamentali del supporter sono:

- *Le caratteristiche personali degli individui*, compresi i suoi caratteri sociodemografici (età, genere, livello di istruzione, ecc.);
- *Forze psicologiche*, vale a dire:
 - *la motivazione*;
 - *le percezioni*: influenzano le valutazioni di un'esperienza sportiva, attraverso l'acquisizione di informazioni, la loro selezione, interpretazione e organizzazione. Nell'influenzare le percezioni di un tifoso, un ruolo fondamentale è attribuito all'ambiente e all'atmosfera creata nell'impianto sportivo;
 - *l'apprendimento*: è l'acquisizione di una conoscenza mediante l'istruzione, la formazione o l'esperienza. Il livello di apprendimento di un tifoso può essere raggiunto dalla semplice osservazione di altre esperienze e/o comportamenti, o dal coinvolgimento attivo e partecipato. L'apprendimento inoltre può avvenire tramite canali ed in contesti formali o informali quali ad esempio: scuole, chiesa, scuole calcio, oppure mediante l'azione educativa-formativa di parenti, istruttori e allenatori, mass media;
 - *la memorizzazione*: la capacità di memorizzare le informazioni di un individuo può incidere sul livello di connessione psicologica e comportamentale dell'individuo con lo sport object;

- la personalità dell'individuo;
- i valori: gli individui, nell'assumere determinate decisioni, sono guidati da concetti e credenze personali;
- la fiducia che il consumatore ripone nella propria mente sullo sport object e la sua capacità di essere mantenuta nel tempo.

Secondo questo modello, dunque, il passaggio da uno stadio all'altro è regolato dall'azione sinergica esercitata dalle motivazioni, dalle percezioni, dal livello di apprendimento, dalla memoria e dalla personalità, ossia da tutte quelle forze interne all'individuo che processano gli stimoli di marketing e le *sociological influences* derivanti dall'ambiente esterno.

Limiti del modello PCM

Questo modello, pur avendo il pregio di esprimere con chiarezza e semplicità l'engagement psicologico e comportamentale che lega un tifoso al suo club e la linearità e progressività della connessione psicologica con il brand, presenta dei difetti.

Uno di questi è rappresentato dal fatto che, nella realtà, engagement psicologico e comportamentale spesso non corrispondono fra loro secondo una progressione lineare così semplice (Funk, 2008).

Spesso, ad esempio, i tifosi hanno un elevato livello di connessione psicologica con il proprio club, ma non possono recarsi allo stadio per assistere alla partita, a causa di fattori esterni come la lontananza geografica, che non permette loro di recarsi comodamente allo stadio, o l'impossibilità di acquistare un biglietto a causa dei costi elevati.

Oppure, al contrario, possono capitare episodi in cui un tifoso decide di assistere alle partite più per socializzare con amici ed altri tifosi che per un reale coinvolgimento psicologico verso il club.

Possono esistere cioè delle situazioni di impedimento, dovute ad alcuni fattori cosiddetti *constraints*, ossia una serie di forze personali, psicologiche ed ambientali che intervengono per alterare o proibire il tipo e la frequenza di engagement psicologico e comportamentale del consumatore sportivo (Funk, 2008, p.192).

Implicazioni di marketing

Analizzare la connessione psicologica che lega un tifoso alla propria squadra del cuore può essere utile al club per mettere a punto le strategie più idonee ad intervenire sulle forze interne ed esterne ai propri supporters, in grado di influenzare i diversi livelli di *awareness*, *attraction*, *attachment* e *allegiance*, con la duplice consapevolezza che:

- il club deve avere la capacità di incrementare i livelli di coinvolgimento psicologico e comportamentale del tifoso, al fine di favorirne la fidelizzazione tramite leve ed azioni di diverso tipo;
- il club deve attivarsi per conoscere al meglio eventuali limitazioni che impediscono il concretizzarsi di questi obiettivi, e dunque riuscire ad utilizzare al meglio le leve a propria disposizione per superare questi impedimenti e favorire l'engagement del tifoso verso il club.

Le società devono avere a tal proposito l'abilità di adottare un approccio "service-centred" e "consumer-oriented", dando ai supporters la possibilità di far sentire la propria voce, evidenziando eventuali problematiche, utili al club per migliorare il proprio operato ed offrire prodotti e servizi migliori, creando valore per il club.

Per fare questo, i club necessitano di effettuare i giusti investimenti al fine di conoscere, studiare ed ascoltare la propria fan base, sviluppando prodotti e servizi in grado di incontrare e soddisfare i bisogni e le aspettative dei diversi segmenti di tifosi.

Un esempio è rappresentato dalle nuove piattaforme digitali che consentono, attraverso le Web TV, di superare le limitazioni geografiche e dare la possibilità anche a tifosi fisicamente lontani di seguire la propria squadra del cuore.

Da questo punto di vista, l'approccio di marketing più esauriente è quello del *Relationship Marketing*, che sottolinea l'importanza per un'organizzazione di accrescere il valore della relazione con il cliente attraverso la sua fidelizzazione nel tempo.

3.2.1.3 La dimensione emozionale

La dimensione emozionale viene indagata nelle discipline del marketing in generale e il suo collegamento con lo sport è stato approfondito sia in diverse prospettive (sociologica, psicologica, fisiologica) sia in relazione a diverse tematiche.

La letteratura in ambito sport management ha studiato le emozioni dal punto di vista del consumatore (considerando la risposta emotiva al consumo e l'impatto delle emozioni sul comportamento e sugli atteggiamenti dei fan), ma anche considerando le implicazioni manageriali per le organizzazioni sportive (club e federazioni).

Le emozioni sono riconosciute generalmente come una risposta ad un evento stimolante ed includono esperienze soggettive (componente cognitiva), cambiamenti fisiologici (componente di eccitazione) e tendenze all'azione (come la postura del corpo o l'espressione del viso) (Biscaia , Correia , Rosado , Maroco, & Ross, 2012).

Le emozioni si caratterizzano per:

- *soggettività*: cambiano da individuo a individuo. Una vittoria o una sconfitta possono intaccare diversamente l'emozionalità di un tifoso a seconda del livello di identificazione che questo ha maturato verso il club;
- *Condivisibilità*: le emozioni, nel contesto sportivo, vengono condivise tra tutti i tifosi, sia che siano positive che negative. Si pensi all'abbraccio tra due tifosi durante un'esultanza per una rete della propria squadra del cuore;
- *Durabilità*: la durata di un'emozione varia in funzione delle specifiche emozioni. È stato osservato che una risposta emotiva negativa ad una sconfitta può durare di meno rispetto ad una risposta emotiva positiva associata ad un successo (Jones, Coffee, Sheffield, Yanguéz, & Barker, 2012).
- *Specificità*: le emozioni sono specifiche del contesto in cui hanno luogo. L'emozione che vive uno spettatore durante un'esultanza per un gol allo stadio della propria squadra del cuore è difficilmente replicabile altrove.
- *Varietà*: le emozioni variano in risposta a stimoli diversi.

Per quanto riguarda il management dello sport, lo studio sulle emozioni percepite dagli spettatori che sembra essere più esauriente è quello condotto da Lee e colleghi (2017). Questi autori hanno sviluppato la SporTERS, Sport Team Emotion Recall Scale, una scala di misurazione delle emozioni nel contesto dei brand sportivi, utile per identificare le emozioni che provano i fan nei confronti delle squadre preferite.

La scala propone una classificazione che sfugge dalla sola relazione fra emozioni e risultato sportivo. Le emozioni individuate dagli autori (e le relative emozioni connesse) sono "*connessione (appassionato, nostalgico, solidale e connesso), euforia (felice, eccitato, lieto, orgoglioso, ottimista e divertito), competitività (competitivo e aggressivo), sorpresa (sbalordito, meravigliato e attonito), rabbia (infastidito, frustrato e arrabbiato), infelicità (sofferente, triste e abbattuto) e preoccupazione (impaurito e ansiosa)*" (Lee, Kim, & Heere, 2017, p.7).

Una classificazione alternativa è quella proposta da Yim, Byon, and Baker, che costruiscono la "sport fan emotion scale" considerando invece: *hopelessness* (la mancanza di speranza, 6 elementi), *triumph* (il trionfo, 5 elementi), *serenity* (la serenità, 3 elementi), *anger* (la rabbia, 6 elementi), *joy* (la gioia, 9 elementi), and *tension* (la tensione, 4 elementi) (Yim, Byon, & Baker, 2014).

Indipendentemente dalla classificazione considerata, la maggior parte dei contributi accademici ha prevalentemente posto l'attenzione sull'effetto generato dal risultato sportivo sulle emozioni percepite dallo spettatore (sia virtualmente, sia fisicamente).

Per quanto sia evidente l'influenza del risultato sportivo sulle emozioni dei tifosi, va sottolineato che questa non può essere l'unica variabile (per giunta non controllabile dal management) sui cui far leva per valutare ed influenzare le emozioni percepite dai supporters.

Le società sportive che decidono di adottare l'orientamento al servizio nel costruire la propria offerta, devono influenzare il legame emotivo tra il tifoso e il club attraverso tutta l'esperienza di consumo del tifoso nel suo complesso, e non solo dalla performance sul campo della squadra.

L'attenzione va spostata anche sulla relazione fra emozioni e comportamenti d'acquisto. Queste, infatti, sono in grado di agire sui fan influenzandone i comportamenti e modificandone le decisioni.

Così come nella disciplina generale di marketing esiste un legame tra emozioni positive e future intenzioni d'acquisto, analogamente, nello sport, le emozioni:

- “*Possono agire come informazioni*” (Kwak, Kim, & Hirt, 2011, p.230) influenzando il processo decisionale del consumatore e costruendo valori e preferenze personali. Un tifoso, ad esempio, difficilmente deciderà di tornare allo stadio se la sua ultima esperienza è stata terribilmente noiosa;
- “*Sembrano servire come fonte di motivazione*” (Kwak, Kim, & Hirt, 2011): la ricompensa emotiva ottenuta da un fan potrebbe spingerlo a riacquistare il biglietto di un evento sportivo;
- Sono correlate alla soddisfazione ogniqualvolta i supporters danno una valutazione positiva, indipendentemente dal risultato sportivo. Questo accade quando i servizi messi a disposizione del tifoso sono di elevata qualità, i tifosi sono riusciti a godere di iniziative divertenti o hanno potuto vivere un'atmosfera coinvolgente all'interno dell'impianto sportivo, tale da generare emozioni positive;
- Possono favorire o inibire intenzioni, comportamenti, decisioni che interessano la disponibilità economica, di tempo e di energie dei supporters. Nel secondo caso, ad esempio, le sensazioni positive vissute sostenendo la propria squadra insieme ad altri supporters possono indurre gli individui a partecipare ad occasioni di socializzazione (dentro e fuori lo stadio); viceversa, delle sensazioni negative possono indurre i tifosi a vedere la partita alla TV.

Questi sono solamente alcuni degli impatti che le emozioni generano sull'engagement psicologico e comportamentale dei supporters, ma bastano a far capire l'importanza che le organizzazioni sportive devono attribuire all'aspetto emozionale della relazione con i tifosi.

Implicazioni di marketing

In un contesto di crescente competizione intersettoriale, le società sportive hanno la necessità di indirizzare le proprie strategie di marketing verso la creazione di una varietà di prodotti, servizi ed esperienze in grado di generare emozioni positive nei tifosi, indipendentemente dal risultato sportivo.

Solo le componenti dell'offerta del club sono infatti controllabili e le società devono opportunamente valorizzarle per generare emozioni positive in grado di aumentare il livello di soddisfazione percepito dai consumatori, e far sì che questa soddisfazione si trasformi in comportamenti d'acquisto.

La dimensione emozionale può trovare spazio nelle pratiche di marketing di una società sportiva e può essere valorizzata tramite iniziative e leve differenti:

- Le società sportive devono avere la capacità di trasformare lo stadio in un luogo tanto emozionale da garantire esperienze positive in grado di generare emozioni piacevoli per contribuire a migliorare le percezioni avvertite dai supporters e incentivare l'acquisto di un biglietto per una gara successiva o un passaparola positivo;
- I managers dovrebbero utilizzare tecniche di comunicazione idonee ad influenzare positivamente lo stato emotivo dei destinatari, sfruttando le opportunità offerte dai nuovi media digitali (come i social network) per incentivare la relazione con il brand. Una tecnica sempre più utilizzata in tal senso è quella del c.d. *storytelling*, molto efficace dal punto di vista

emozionale.

- Anche i momenti di incontro tra i tifosi e i propri idoli (atleti o allenatori) possono essere utili per stupire i tifosi e offrire loro esperienze indimenticabili.

In conclusione, abbiamo visto come la dimensione emozionale sia importante nelle iniziative di fan engagement e nel rafforzare la relazione tra i fan e le società sportive, per cui è importante trasferire questa dimensione in tutte le leve di marketing utilizzate dal club per fare engagement e per valorizzare la fan-base in tutti i touch-points reali e virtuali.

3.2.1.4 La dimensione relazionale

Le società sportive, per poter contare su una fan base che dimostri livelli di attaccamento e fedeltà sempre più elevati, devono porre particolare attenzione alla creazione, allo sviluppo e al mantenimento di relazioni profittevoli e positive con i propri tifosi, orientate sia al breve che al lungo periodo.

Sia nell'ambito accademico che in quello manageriale, si è da tempo fatto largo la necessità di adottare un cambio di paradigma che si allontani dal tradizionale approccio al marketing di tipo transazionale, a favore di un approccio maggiormente relazionale (Nufer & Bühler, 2010, p.19), focalizzato sulla gestione delle relazioni con i clienti ed altri stakeholders.

Questo tipo di approccio è particolarmente adatto in ambito sportivo, in cui l'obiettivo del marketing relazionale è quello di creare, mantenere e sviluppare relazioni positive, durevoli e reciprocamente vantaggiose fra le organizzazioni sportive e i propri stakeholders (Nufer & Bühler, 2010, p.25).

Le società sportive hanno la necessità di adottare un orientamento a lungo termine, gestendo la relazione con il consumatore-tifoso nelle tre fasi di “*customer acquisition, customer development, customer retention*”¹² (Bijmolt, et al., 2010, p.342).

Inoltre, per le società sportive risulta importante curare le relazioni nei confronti degli stakeholders con i quali si interfacciano.

Infine, i Clubs devono sviluppare relazioni che siano bidirezionali, e quindi caratterizzate da interazione. Sempre più i tifosi desiderano assumere un ruolo proattivo di “co-creatori di valore”, contribuendo a creare le esperienze reali o virtuali che vogliono vivere.

Per quanto riguarda la gestione delle relazioni con i vari stakeholders, va sottolineato come queste rappresentino per le società sportive una duplice opportunità:

- Da un lato, il club può arrivare ad individuare sia nuovi segmenti di tifosi (fan potenziali) sia accrescere le occasioni di consumo con i fan attuali. Un esempio è rappresentato dalle collaborazioni tra due società sportive che praticano discipline differenti, utili per avvicinare nuovi tifosi potenziali tramite il coinvolgimento diretto;
- Dall’altro, la società ha la possibilità di valorizzare ulteriormente queste relazioni grazie a collaborazioni e progetti di marketing in grado di incrementare il valore dei prodotti/servizi offerti ai tifosi e di aumentare ulteriormente l’engagement fisico e/o virtuale del tifoso.

¹² Le società sportive devono creare iniziative volte ad ampliare la propria fan base (acquisition), rafforzare la relazione e mantenere/migliorare i livelli di engagement dei propri tifosi (development/retention).

L'approccio fan relationship management, proposto dagli autori Nufer e Bühler (2010, p.71-82), sintetizza le sei fasi più importanti per costruire relazioni positive con la propria fan base e rafforzare la relazione con i propri supporters:<

1. **Conoscere i tifosi (“*consumer research: understanding the fans*”)**: questo è uno dei punti più importanti del relationship marketing. I club hanno bisogno di informazioni e dati per costruire dettagliatamente un profilo dei consumatori, al fine di poter definire delle strategie mirate e specifiche per ogni target.
2. **Segmentare la fan base (“*segmentation: building relevant consumer groups*”)**: Al fine di soddisfare aspettative, bisogni ed esigenze, è opportuno segmentare la propria fan base, per sviluppare così strategie di marketing che soddisfino i segmenti individuati, adattando di conseguenza anche la strategia di comunicazione. Il tema della segmentazione è molto importante per le società. Se affrontato con metodo, ha confermato di offrire ritorni positivi agli investimenti di marketing dei club. Spesso però, la segmentazione è relegata nei libri di teoria, non trovando considerazione dalla maggior parte delle aziende sportive, che si limitano ad offrire un prodotto standard, indifferenziato al mass market.
Inizialmente la ricerca accademica sulla segmentazione del consumatore-tifoso non era molto estesa e si limitava alle variabili di segmentazione tradizionali proposte da autori diversi, sia nella disciplina di marketing sia nella specifica disciplina dello sport marketing, quali le variabili geografiche (aree geografiche, densità di popolazione, ecc.), demografiche (età, sesso, reddito, occupazione, istruzione, nazionalità, etc.), psicografiche

(classe sociale, stile di vita, personalità, etc.) e comportamentali (occasioni d'uso, frequenza d'uso, situazione d'uso, vantaggi ricercati, fedeltà comportamentale o attitudinale, livelli di coinvolgimento, e così via).

Successivamente, tuttavia, alcune pubblicazioni hanno indagato più a fondo questo tema, proponendo delle variabili di segmentazione specifiche per il consumatore sportivo.

Nella realtà, non esiste un approccio universalmente valido, ma ogni club deve scegliere le variabili di segmentazione in funzione delle specifiche strategie di fan engagement che sceglie di implementare.

3. **Differenziare l'offerta: (“*servicing different fan segments and offering the extraordinary*”)**: una volta individuati i vari gruppi di consumatori, i Clubs possono progettare offerte specifiche per ogni segmento. Le società sportive devono essere in grado di proporre iniziative intelligenti sia per i fans attuali sia per quelli potenziali, facendo leva, se necessario, anche su collaborazioni con stakeholders del territorio.

4. **Coinvolgere i tifosi e riconoscerne la fedeltà (“*involving fans and rewarding loyalty*”)**: le strategie di coinvolgimento dei tifosi sono molto efficaci per fidelizzare i consumatori e costruire relazioni durature e profittevoli. Queste strategie possono essere di vario tipo, a partire da semplici contest per far vivere esperienze esclusive, fino al coinvolgimento significativo nelle decisioni societarie. Ne è un esempio il Barcellona, che coinvolge i suoi fans nel processo decisionale, con 156.000 iscritti che hanno il diritto di partecipazione alle elezioni del presidente della Società. Un altro strumento è rappresentato dai c.d. *fan loyalty programmes*, strumenti di relationship marketing popolari anche nel contesto sportivo.

Trattasi di strumenti di fidelizzazione della fan base come le carte fedeltà, che consentono di ottenere sconti vantaggiosi sull'acquisto del merchandising o ancora su acquisti presso altri partner del club.

5. **Prestare ascolto e attenzione ai reclami (“*taking fans’ complaints seriously*”)**: i feedback dei consumatori, sia positivi che negativi, costituiscono una fonte importantissima di miglioramento per le società sportive. Ascoltare eventuali reclami o lamentele, oltre ad essere utile per migliorare i servizi offerti, può diventare un’opportunità per coinvolgere maggiormente i clienti ed invitarli a sviluppare soluzioni innovative.

6. **Valutare e controllare il processo (“*Evaluating and controlling the relationship marketing process*”)**: L’intera attività di sviluppo e consolidamento della relazione tra la società sportiva e la fan base deve essere monitorata ad ogni livello, attraverso l’identificazione di Key Performance Indicator (KPIs) e altre misure in grado di fornire al top management un complessivo riscontro sul grado di realizzazione della strategia pianificata e che possano aiutare il management nel prendere decisioni strategiche sia sul livello direzionale sia sul livello operativo.

A tal fine, è utile usufruire di piattaforme di Customer Relationship Management (CRM) per:

- Conoscere al meglio il cliente acquisendo e archiviando dati;
- Trasformare i dati, analizzandoli, in informazioni utili a studiare il cliente, i suoi comportamenti e le sue necessità;
- Elaborare opportune strategie;

- Automatizzare i processi di business rivolti one-to-one ai tifosi (inviti, newsletter, mail, ecc.);
- Integrare queste informazioni con tutti gli altri canali di comunicazione del club.

In figura 20 è riportato un esempio di CRM nel caso specifico di una società di calcio, proposto da Adamson et al. (2005) nell'articolo "*From CRM to FRM: Applying CRM in the football industry*" e denominato, appunto, Fan Relationship Management.

In conclusione, nel trattare questo paragrafo abbiamo compreso l'importanza della dimensione relazionale rispetto al tema del fan engagement. I clubs devono avere la capacità di orientare lo sviluppo della relazione non solo in direzione verticale (ossia aumentando progressivamente i livelli di coinvolgimento, come visto in precedenza), ma anche in direzione orizzontale, orientando la relazione al lungo termine, lungo tutta la vita del tifoso a fianco del proprio club.

Riassumendo, si può dire che le società sportive che hanno l'abilità di costruire e mantenere relazioni positive e durature con gli stakeholders e i propri fans, che dispongono delle risorse e del know-how per implementare sofisticate strategie di marketing relazionale probabilmente otterranno un vantaggio competitivo nei confronti delle squadre rivali sia dentro che fuori dal campo (Nufer & Bühler, 2010, p.9).

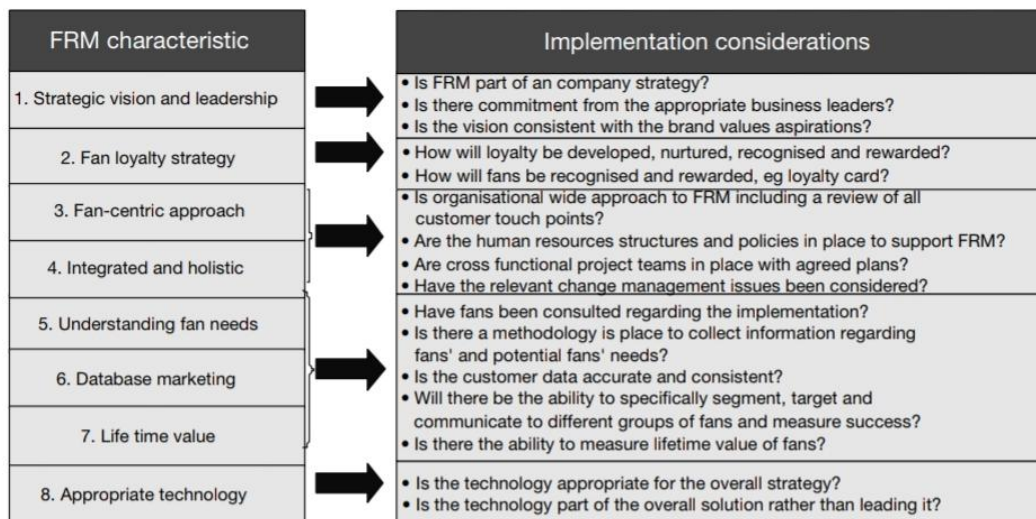


Figura 20 - Esempio di CRM nel caso specifico di una società di calcio. Fonte: Adamson, Jones, & Tapp, 2005, p.167

3.2.1.5 La dimensione esperienziale

La dimensione esperienziale è connaturata sia alla pratica che allo spettacolo sportivo. L'esperienza è parte integrante dello sport: la partecipazione e la passione, il coinvolgimento di migliaia di appassionati fanno parte del vissuto tanto dei praticanti quanto degli spettatori, e generalmente di tutti coloro che seguono lo sport, lo domandano, sognando di poter avvicinare campioni e allenatori, di essere presenti e/o poter assistere ai momenti cruciali della realizzazione agonistica (Zagnoli & Radicchi, 2009).

La sport experience è un tipo di esperienza particolare, in quanto legata ad un prodotto/servizio quale è appunto lo sport: assistere alla finale di un mondiale di calcio oppure partecipare da atleta ad un evento come le Olimpiadi sono esperienze totalmente differenti da qualsiasi altra esperienza che un individuo può sperimentare con altri brand. Le esperienze sportive creano delle risposte

psicologiche, in relazione anche al rapporto tra le società sportive e i tifosi, che non vengono osservate in nessun altro contesto (Funk, Alexandris, & McDonald, 2016, p.11).

“Le società sportive potrebbero e “dovrebbero” essere “naturalmente” orientate ad un approccio di experience marketing poiché l’esperienza è nel DNA del loro prodotto” (Zagnoli & Radicchi, 2009). Gli autori qui sintetizzano i concetti chiave che caratterizzano l’approccio di experience marketing.

Il coinvolgimento dell’utente

Il coinvolgimento dell’utente a livello fisico, mentale, emozionale, sociale o spirituale è uno degli elementi principali dell’approccio di experience marketing. Coinvolgere significa immergere l’utente nell’ambiente che lo circonda, al punto da sentirsi un tutt’uno con esso, i suoi suoni, i suoi odori e le sue immagini.

L’interazione fra chi vive l’esperienza e chi la offre

Nel contesto sportivo, l’interazione fra club e tifoso è favorita dalle più innovative tecnologie digitali, che permettono al consumatore di contribuire alla realizzazione dell’esperienza vissuta, producendola insieme all’impresa (processo di co-produzione dell’esperienza). Questo processo si realizza tramite i feedback rilasciati dai tifosi, o ad esempio tramite le svariate opportunità offerte ai supporters dai social media e dalle applicazioni mobile.

L’importanza del valore simbolico del prodotto/servizio offerto

Il prodotto/servizio che viene offerto dalla società sportiva ha spesso un valore che va oltre la dimensione tecnica e funzionale dello sport che si sta seguendo, conferendo dei benefici sul piano sociologico e simbolico (Zagnoli & Radicchi, 2009). Una disciplina sportiva può infatti essere scelta come mezzo di socializzazione, per entrare a far parte di una vera e propria comunità di tifosi, i

quali si identificano con il club che sostengono, mostrando un forte senso di appartenenza e condividendo gioie e dolori della competizione agonistica.

La plurifunzionalità del prodotto/servizio

Nel marketing in generale, si può arricchire l'offerta integrandola con una serie di prodotti e servizi aggiuntivi e complementari, per favorire la differenziazione e la fidelizzazione dei clienti (Zagnoli & Radicchi, 2009).

Anche nel contesto sportivo, se si considera che il core business di una società è costituito dalla vendita di un evento (la gara) il cui esito non è sotto il controllo del management, va riconosciuto che:

- Il focus della gestione aziendale non può essere centrato solo sull'area tecnica e sportiva;
- Il club deve strutturarsi in modo tale da offrire prodotti, servizi ed esperienze correlate all'evento sportivo, in grado di fornire un valore aggiunto a quello dell'evento sportivo in sé, che comunque deve essere strutturato in base ai criteri dell'unicità e dell'esclusività.

La centralità dello spazio nel quale l'esperienza ha luogo

Le imprese, in generale, devono avere l'abilità di creare "luoghi avvincenti" all'interno dei quali i consumatori possano immergersi (Pine & Gilmore, 1998).

Nel contesto sportivo in particolare, lo spazio dove l'esperienza ha luogo ha un ruolo ancora più importante: i tifosi e il club si trovano ad interagire infatti in una moltitudine di contesti reali e virtuali. I primi hanno l'obiettivo di estendere la partecipazione delle esperienze reali anche nei contesti virtuali, facendo leva anche sulle opportunità offerte dalle nuove tecnologie (un esempio è rappresentato dal

tour virtuale nello stadio); i secondi ricercano sempre più la condivisione delle proprie esperienze reali nel contesto virtuale.

I luoghi fisici (stadio, centro sportivo o altre strutture di proprietà della società) consentono la fruizione diretta dello spettacolo sportivo e la possibilità di strutturare tutta una serie di altre attività aggiuntive che possano avvicinare i tifosi alla squadra. I luoghi virtuali (televisione digitale, computer, cellulare) rappresentano spazi in cui vivere un'esperienza sportiva che, sebbene sia diversa dalla partecipazione diretta, può coinvolgere comunque l'utente sul piano emozionale.

Creare esperienze (virtuali o reali) per tifosi o appassionati, consente alle società sportive di:

- *Estendere la partecipazione attiva*: la partecipazione attiva può essere utilizzata come leva per stimolare l'awareness o l'attraction di un potenziale tifoso nei confronti del Club.
- *Rafforzare la brand loyalty nei tifosi e negli spettatori*: La capacità di offrire esperienze reali e virtuali coinvolgenti e memorabili rappresenta una leva importante per lo sviluppo della brand image del club.
- *Diffondere la popolarità dello sport in paesi diversi e fra nuovi segmenti di domanda*: soprattutto negli ultimi anni, si sta diffondendo la modalità di organizzazione di eventi e competizioni ufficiali all'estero per esportare il proprio brand e svilupparne la popolarità in paesi diversi da quelli d'origine. Un caso è quello della Supercoppa Italiana, disputata negli ultimi anni

sempre all'estero (Riad 2019, Gedda 2018, Doha 2014 e 2016, per citarne alcune).

In definitiva, nelle odierne strategie, i club devono riconoscere il proprio ruolo di *experience provider* e orientare il proprio approccio di marketing non solo all'aspetto relazionale ma anche a quello esperienziale, fondamentale per ottenere un importante vantaggio competitivo e valorizzare ulteriormente la propria offerta. Tramite l'applicazione dei principi del marketing esperienziale, il club può sviluppare esperienze di successo per i tifosi sportivi che creino una connessione con la propria fan base e che quindi influiscano progressivamente sui livelli di engagement (psicologico, comportamentale ed emozionale) dei supporters.

Un approccio recente che spiega come costruire in maniera ottimale le esperienze nel contesto sportivo è lo **Sport Experience Design (S-X Design)**. Si tratta di un approccio che integra la visione manageriale e quella del consumatore, ponendo attenzione sulla qualità della relazione che l'organizzazione è tenuta a sviluppare (Funk D., 2017).

La *sport user experience* è costituita da una serie di interazioni reali e virtuali che avvengono fra club e supporters, in un contesto fornito dall'organizzazione sportiva. Nel corso di questa esperienza, il fan interagisce con il club tramite diversi "touchpoints", punti di contatto diretti ed indiretti, e tale interazione avviene tramite strumenti e canali reali e/o virtuali (Funk, 2017).

Affinchè i Clubs possano progettare esperienze di valore è fondamentale innanzitutto conoscere i propri tifosi (**sport user**), le loro caratteristiche, i loro bisogni, le loro aspettative e motivazioni.

Inoltre, è importante ottimizzare le procedure organizzative (**sport organization**) e migliorare il contesto reale e virtuale, all'interno del quale l'esperienza viene fornita (**sport context**). È necessario anche gestire al meglio le interazioni fra queste

variabili e presidiare tutti i touchpoint che caratterizzano l'esperienza vissuta dai fans.

Secondo l'approccio S-X Design, per le società sportive può essere utile studiare ed analizzare il c.d. customer/fan journey, ossia individuare tutte le interazioni che si verificano prima, durante e dopo l'attività di consumo, suddividendo l'esperienza in vari step successivi (a partire ad esempio dall'acquisto del ticket online per partecipare all'evento sportivo fino all'esperienza di rientro a casa).

Scomponendo l'esperienza complessiva in una "serie di esperienze multiple" (Funk, 2017), dunque, il club riesce a controllare al meglio l'esperienza vissuta dal tifoso, raccogliere informazioni sul suo grado di soddisfazione, controllare le sue percezioni e sensazioni in ogni segmento, individuando così le azioni di marketing da intraprendere per intervenire positivamente sull'esperienza vissuta dal tifoso ed incrementare il suo livello di coinvolgimento.

In conclusione, ponendosi in una prospettiva di Sport-Experience Design, l'obiettivo delle società sportive non è più solamente quello di massimizzare i ritorni economici, ma anche di aumentare il fan engagement migliorando e valorizzando le esperienze offerte ai tifosi.

I Clubs che sono in grado di progettare al meglio le esperienze che offrono ai propri supporters potranno contare su elevati livelli di lealtà e coinvolgimento dei propri consumatori-tifosi.

4. CASO STUDIO: LA FIGC E LA RELAZIONE COL CONSUMATORE-TIFOSO

Nell'ultimo capitolo di questa tesi viene presentato un case study con l'obiettivo di individuare le logiche e le strategie di marketing che stanno alla base del comportamento della federazione italiana di calcio.

La Federazione Italiana Giuoco Calcio, meglio nota con la sigla FIGC o come Federcalcio, è l'organo di organizzazione e controllo del calcio in Italia ed è affiliata al CONI.

La FIGC dirige e organizza l'attività della nazionale maschile e delle nazionali giovanili, femminili, di futsal e di beach soccer; inoltre, supervisiona, controlla e coordina le leghe che organizzano i campionati professionistici (Lega Serie A, Lega B, Lega Pro) ed i campionati a carattere dilettantistico di livello nazionale e interregionale (Lega Nazionale Dilettanti, Divisione Calcio a 5). In più, la FIGC promuove direttamente i tornei, le attività e le iniziative riservate ai settori giovanili e, attraverso la Divisione Calcio Femminile, i campionati di calcio femminile di Serie A e di Serie B (Wikipedia, 2021).

Tale scelta trova giustificazione nel fatto che l'Italia, essendo una nazionale e non un Club, è la squadra di calcio più seguita nel Belpaese (basti pensare che un big match di serie A è seguito al massimo da 1 milione di telespettatori, mentre una gara della Nazionale maggiore ha un'audience media di 6,2 milioni di telespettatori, Bilancio Integrato 2019 FIGC).

Inoltre, a causa della pandemia da Covid-19, la FIGC si è trovata ad affrontare una situazione difficile, a causa del rinvio dell'Europeo UEFA 2020, il primo nella storia a svolgersi in 11 città europee differenti.

Il torneo è stato rinviato a Giugno 2021 e la partita inaugurale si terrà allo Stadio Olimpico di Roma; ospitare in Italia un evento così importante rappresenta ancor

di più una motivazione per la Federcalcio per porre in essere strategie di marketing pervasive, al fine di avvicinare maggiormente il consumatore-tifoso al brand Italia e alla propria nazionale.

Grazie alla professione di mio padre, tecnico federale della Nazionale di calcio Under-17 italiana, ho avuto il privilegio di intervistare Francesco Guccini, *Sales Licensing & Merchandising Coordinator* della Federazione, e Giovanni Sacripanti, *Head of Marketing & Digital Contents*, che con la loro gentilezza e disponibilità mi hanno fornito una serie di informazioni riguardo alle strategie di Marketing della FIGC, con particolare riferimento all'impatto che il COVID-19 ha avuto su queste e sulle strategie utili a rilanciare il settore.

L'industria calcio è una delle 10 aziende più importanti per fatturato (4,7 miliardi di euro nel 2018) (CALCIOeFINANZA, 2020), per cui, nel porre le domande agli intervistati, ero interessato principalmente a capire quali fossero le prospettive del settore e i nuovi prodotti e servizi che verranno proposti al consumatore per rilanciarlo.

A tal proposito, dalle informazioni ottenute, nella prima parte del capitolo analizzeremo come è strutturata in generale l'Area Marketing della FIGC, focalizzandoci in particolare sulle Partnerships e sull'attività di Merchandising.

Nella seconda parte del capitolo, invece, valuteremo l'impatto della pandemia da Covid-19 sulle strategie di marketing della federazione, con particolare riferimento al Digital Marketing e ad un settore in forte crescita, quello degli eSports.

4.1 Metodologia di intervista utilizzata

Ho avuto l'opportunità di intervistare sia Francesco Guccini che Giovanni Sacripanti per ben due volte ciascuno, la prima volta con il metodo dell'intervista libera, mentre la seconda volta con quello dell'intervista semi-strutturata.

Le interviste si sono svolte in video-call via web, a causa dell'impossibilità di incontrarsi personalmente per motivazioni di sicurezza sanitaria.

Ho preferito questa metodologia a quella dell'intervista telefonica poiché reputo molto importante osservare il linguaggio del corpo degli intervistati, al fine di comprendere meglio quali tematiche rivestono un'importanza maggiore per la loro attività.

La prima intervista è stata per entrambi gli intervistati libera e non strutturata, al fine di estrapolare il maggior numero di informazioni possibili sull'attività della Federazione, senza voler in alcun modo influenzare gli intervistati, né limitarli con domande prestabilite.

Al secondo incontro ho preferito utilizzare il metodo dell'intervista semi-strutturata, per focalizzare l'attenzione sulle conseguenze della pandemia da Covid-19 e sulle strategie poste in essere dalla Federcalcio per rilanciare il settore.

L'obiettivo dell'intervista era infatti quello di capire l'impatto che ha avuto la pandemia sulle attività di Marketing e le prospettive future del settore, con riferimento ai nuovi prodotti/servizi da offrire al consumatore.

Le quattro interviste sono state della durata di circa 45 minuti ciascuna e sono riuscite, grazie alla disponibilità degli intervistati, ad ottenere tutte le informazioni di cui avevo bisogno.

4.2 L'organizzazione commerciale della FIGC: Partnerships e attività di Merchandising

Prima di andare a snocciolare nel dettaglio l'operato della Struttura commerciale della Federcalcio, è importante delineare quali sono le varie funzioni e i responsabili di queste. Al livello più alto dell'organigramma troviamo Giovanni Valentini, Direttore Commerciale della Federazione che dirige l'operato di Francesco Guccini, Sales-Licensing & Merchandising Coordinator (intervistato), Michele Acampora, che si occupa del Settore Accounting, quindi della gestione della fase post-vendita, e Massimiliano Reale, il responsabile Implementation, oltre che Giovanni Sacripante, Head of Marketing & Digital Contents (intervistato).

L'ufficio Accounting si occupa in concreto di approvare tutte quelle promozioni, iniziative o concorsi che le aziende commerciali iniziano a progettare una volta firmati i contratti. Un esempio può essere rappresentato dal concorso a premi ideato da Fonzie "se non tifi la nazionale godi solo a metà", che tramite una procedura online, può portare chiunque abbia acquistato, in un unico scontrino, una confezione di Fonzie a vincere una maglia della nazionale (vedi figura 21).



Figura 21 - Concorso a premi Fonzie. Fonte: Fonzie, 2021

Massimiliano Reale invece, con il suo ufficio, si occupa di sviluppare i contratti materialmente una volta che vengono definiti i dettagli dei benefits, interfacciandosi direttamente con l'azienda. Inoltre, va a mettere anche in campo tutto ciò che vediamo durante le partite da un punto di vista commerciale, vale a dire gli sponsor, i backdrop (ossia gli sfondi delle interviste), le relazioni con i broadcaster (come la Rai) e gli sviluppi delle grafiche virtuali sulle tribune, molto utilizzate in questo periodo di pandemia, a causa degli stadi vuoti.

Osservando attentamente la figura 21, possiamo presentare una delle caratteristiche principali delle pubblicità della federazione, ovvero la presenza di quattro calciatori della Nazionale A che esultano per un gol. Questo perché la Nazionale non ha la gestione dell'immagine del singolo calciatore e non ha la possibilità di sfruttare un atleta singolarmente per fare una pubblicità.

A seguito di un accordo tra la FIGC e l'AIC¹³, infatti, all'interno delle pubblicità della nazionale ci devono essere minimo tre calciatori, obbligatoriamente all'interno di un'azione da gioco (per questo motivo, l'immagine che viene utilizzata più spesso è quella di un'esultanza a seguito di un gol).

In alcuni spot particolari, come lo spot Lete con testimonial il commissario tecnico Roberto Mancini, può capitare che sia presente solo un singolo componente dello staff tecnico o dei giocatori; in tal caso, la FIGC si comporta come "intermediario" tra l'azienda commerciale e il calciatore/allenatore, ma è poi l'azienda commerciale che dovrà pagare il singolo gettone relativo allo spot al testimonial.

Infine, calciatori e componenti dello staff tecnico, possono essere coinvolti singolarmente in spot promozionali anche in caso di attività con finalità sociali. Per i prossimi Europei, verranno sviluppate e commercializzate le carte da gioco "Uno"

¹³“L'Associazione Italiana Calciatori, anche Assocalciatori o AIC, è un'organizzazione di tutela e assistenza di giocatori militanti nel campionato italiano di calcio. In ragione di ciò è anche definita colloquialmente sindacato dei calciatori” (Wikipedia, 2021).

con il logo della nazionale e il ricavato verrà devoluto all’Ospedale Bambin Gesù di Roma. Trattandosi di un progetto sociale, il prodotto verrà sponsorizzato da calciatori e staff tecnico anche individualmente, con l’obiettivo di sensibilizzare i tifosi.

Partnerships

Nell’andare a rappresentare quelle che sono le partnerships della Federazione dobbiamo innanzitutto specificare che tutte le categorie merceologiche che andremo a trattare, avendo pagato una fee abbastanza onerosa, possiedono l’esclusiva; questo significa che la nazionale può indossare solo abbigliamento Puma, bere acqua Lete o birra Peroni, e via dicendo.

Ovviamente le partnerships non hanno tutte la stessa importanza. I c.d. “Top Partners” avranno benefits maggiori rispetto ai Premium o agli Official Partners, e questo comporta una maggiore visibilità a bordo campo, dove la prima fila di pannelli viene riservata agli sponsor più importanti, mentre la seconda a quelli che pagano una fee minore.

Puma è lo sponsor tecnico della Federazione e ha l’esclusiva sull’abbigliamento sportivo di atleti e staff tecnico e sanitario.

Al livello più alto troviamo quattro Top Partner (TimVision, ENI, FIAT e Poste Italiane), seguiti da cinque Premium Partner (Lete, LIDL Italia, Deliveroo, Team System e Venezia Airport). Un caso di successo è rappresentato da Deliveroo¹⁴, che fa parte di uno dei dieci contratti di partnership stipulati dalla federazione durante la pandemia da Covid-19, e che proprio durante questa ha avuto grandi risultati, a seguito della chiusura dei ristoranti.

¹⁴Deliveroo è una compagnia britannica di consegna di cibo a domicilio attiva a livello internazionale, anche in Italia.

Gli official partners della Federcalcio sono undici (figura 22), di cui uno (PUPA Trucchi) è partner ufficiale solamente della nazionale femminile, dopo il mondiale 2019, dove le *azzurre* portarono ottimi risultati, venendo eliminate solo ai quarti di finale dalla nazionale olandese.

Uno degli ultimi partner ad accordarsi con la federazione è stato Panini, che ha l'esclusiva nello sviluppare carte con le figure della Nazionale fino al 2030. Panini, tramite la FIGC, ha un accordo anche con l'AIC, la sponsorizzazione di Panini viene infatti divisa tra la FIGC e l'AIC.

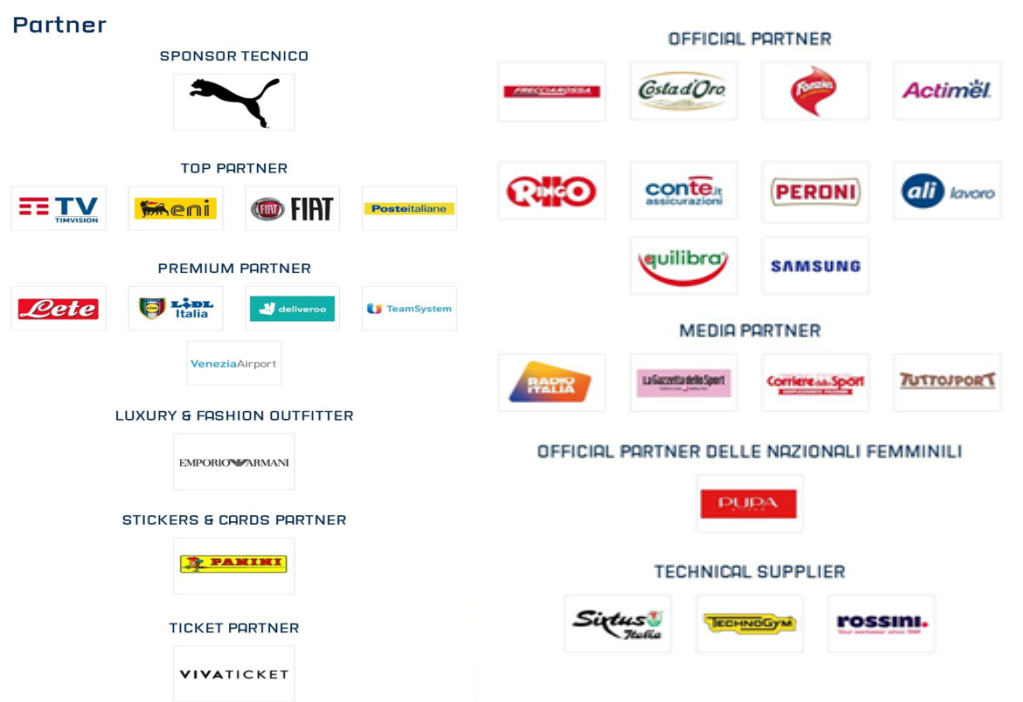


Figura 22 - Partners ufficiali FIGC. Fonte: FIGC, 2021

VivaTicket e tutti i Media Partners (Radio Italia, La Gazzetta dello Sport, il Corriere dello Sport e Tuttosport) hanno stipulato con la federazione dei contratti di scambio merci: vale a dire che questi partners non pagano nulla alla FIGC, ma offrono

contenuti su radio o giornali, utili alla gestione della comunicazione da parte di Federcalcio.

Quando la federazione firma un contratto con un'azienda commerciale, infatti, ha la possibilità di pubblicare un comunicato su uno dei tre giornali che abbiamo citate. Alla presentazione della partnership viene dedicata solitamente una pagina intera in caso di top partners, mezza pagina, in caso di premium partners, o il piede pagina, in caso di official partners. Infine, ci sono i c.d. *technical suppliers*, come Sixtus, Technogym e Rossini, che forniscono materiale tecnico, come borracce, attrezzi per la palestra, e via dicendo.

Tutti questi partners che abbiamo fin qui elencato hanno una visibilità garantita in tutte le partite che sono sotto il controllo della federazione, vale a dire le amichevoli giocate in casa e le partite di qualificazione in casa per Nations League, Europei e Mondiali¹⁵.

In media si tratta di circa 6 partite all'anno che garantiscono però una visibilità comunque ampia, in quanto le gare della nazionale italiana vanno in premium time in chiaro sulla televisione pubblica (RAI). La visibilità è maggiore rispetto a un match di serie A, in quanto la nazionale nella maggior parte dei casi va in scena durante la settimana e gli spettatori non devono essere abbonati a nessuna pay-tv per avere l'opportunità di seguirla.

¹⁵Le fasi finali di Nations League ed Europei sono sotto il controllo della UEFA, mentre le fasi finali dei Mondiali sono sotto il controllo della FIFA.

Merchandising

Dal punto di vista del licensing, quindi del merchandising della Federcalcio, l'ufficio commerciale va a intrattenere relazioni con alcune aziende di dimensioni minori rispetto ai grandi partners, tra cui Giemme.

Giemme è un'azienda nata nel 1988 a Torino che si occupa di progettare, produrre e distribuire merchandising e gadget promozionali ed è molto attiva nel settore sportivo. Le aziende che si interfacciano con la federazione decidono di voler quindi prendere in concessione il suo brand per sviluppare un determinato prodotto, come una penna o una tazza.

La federazione solitamente chiede in cambio un minimo garantito, definito da contratto, ed una royalty che normalmente si attesta tra il 10% e il 12% del fatturato. Francesco Guccini, Sales & Merchandising Coordinator, ci ha spiegato questo concetto con un esempio pratico: *“fissando da contratto un minimo garantito di 10 mila euro annui e una royalty al 10%, ogni volta che l'azienda vende una penna a un intermediario o un grossista, accantona il 10% del valore della penna e lo mette da parte. Quando l'azienda arriva a 10.000 euro ha colmato il minimo garantito, che mi ha già versato alla firma del contratto. Ora, ogniqualvolta venda una penna in più mi dovrà dare royalty per il 10% del fatturato. Inoltre, trimestralmente, devono mostrarmi attraverso un Royalty Report (un foglio excel) il livello che hanno raggiunto”*.

Ovviamente non tutti i contratti arrivano al minimo garantito accantonato e in quel caso la Federazione non riceverà nulla in più rispetto al minimo. Guccini sottolinea che in realtà è molto difficile che si vada extra-royalty nei contratti della federazione, significherebbe infatti che il prodotto è andato benissimo *“e in parte sarebbe anche colpa nostra che avremmo sottostimato il valore di quel progetto, recepito così fortemente dal mercato”*.

L'unico settore dove l'ufficio commerciale non ha margine di manovra dal punto di vista del merchandising è il settore dell'abbigliamento. *“Questo è un duro vincolo”*, ammette Francesco, *“Puma detiene l'esclusiva su questo settore e in ottica commerciale è una problematica che la FIGC vorrebbe risolvere”*.

Questo significa che, nell'ipotesi in cui un'azienda commerciale volesse sviluppare dei cappellini monobrand (nel licensing a piccole aziende, infatti, i prodotti hanno solo il logo della federazione, poiché non sono grandi aziende e il prodotto perderebbe appeal), ad oggi non avrebbe la possibilità di farlo perché la categoria “cappellini” viene detenuta esclusivamente da Puma.

Questa è una problematica che la federazione ha intenzione di risolvere prima possibile (la scadenza del contratto con Puma è previsto per il 2022), proprio perché la categoria abbigliamento è una categoria molto forte e può garantire grandi risultati economici.

Fino a questo momento abbiamo sempre parlato di licensing tra la federazione e aziende di piccole dimensioni, ma va sottolineato che il licensing si può realizzare anche con aziende di più grandi dimensioni e in tal caso si tratta di co-branding; questo significa che il prodotto che si deciderà di commercializzare presenterà sia il logo della federazione, che quello dell'azienda che lo svilupperà.

Un'iniziativa di co-branding che ha avuto grande successo durante il periodo Pasquale è stata quella di Bauli, che ha realizzato le uova della nazionale italiana, facendo comparire sia il logo della FIGC che il proprio (vedi figura 23).



Figura 23 - Iniziativa di co-branding tra FIGC e Bauli per realizzare uova Pasquali a tema nazionale. Fonte: Bauli, 2021

L'azienda alimentare italiana, nata a Verona nel 1922, ha organizzato anche un concorso denominato "Vinci Casa Azzurri", dando la possibilità a coloro che acquistavano l'uovo di vincere, oltre ad alcuni gadget della nazionale, un'esperienza all'interno dell'area hospitality "Casa Azzurri" per una delle partite in Italia degli europei UEFA 2021.

"Casa Azzurri" è una sorta di fan village, una struttura di circa 5000 m² situata a due chilometri dallo Stadio Olimpico di Roma, all'interno della quale la struttura commerciale della Federcalcio ha progettato di sviluppare una serie di contenuti, dedicati sia alle aziende che ai fans.

Per quanto concerne le iniziative che saranno indirizzate ai tifosi ci sarà un pub, all'interno del quale i tifosi potranno partecipare ad alcuni giochi organizzati in collaborazione con le aziende partners più importanti (come l'iniziativa "crea la tua figurina" in collaborazione con Panini).

Un altro village “Casa Azzurri” sarà presente, inoltre, ad Ottobre a Milano, in concomitanza con le fasi finali della Nations League. Iniziative di questo tipo, in grado di coniugare attività commerciali e finalità sociali, contribuiscono ad avvicinare i consumatori alla nazionale e ai suoi calciatori, aumentando il livello di engagement e il senso di appartenenza dei tifosi nei confronti del Brand Italia.

Questa che abbiamo appena delineato è, a grandi linee, l’organizzazione commerciale della FIGC. Va sottolineato, ad ogni modo, che con l’elezione di Gabriele Gravina come Presidente della Federcalcio italiana nel 2018, è partito un generale rinnovamento della struttura grazie anche all’ingresso, a livello organizzativo, di una serie di figure in ambito manageriale, commerciale e tecnico-sportivo.

La FIGC ha scelto di muoversi su un filone nuovo, sotto il profilo della comunicazione e della valorizzazione del brand. *“L’obbiettivo è quello di raccontare sempre più storie ed emozioni azzurre, sia sul rettangolo di gioco che a livello di marketing. Questo progetto deve abbracciare tutte le selezioni, non solo la nazionale maggiore e il calcio maschile, ma anche il femminile e il calcio giovanile, due settori su cui investiremo tantissimo anche negli anni a venire”* ha spiegato Giovanni Sacripante.

“Dopo la cocente delusione del 2018, in cui mancammo la qualificazione per i mondiali di Russia, ci siamo chiesti come tornare ad avere appeal nei confronti del mondo degli spender e abbiamo deciso di riportare in casa tutte le attività, ma soprattutto di essere più flessibili rispetto al mercato.

Questo concetto di flessibilità è sia temporale, sia economica. Oggi siamo in grado di costruire progetti personalizzati in base alle esigenze che si avvicinano al nostro mondo. I format sono diversi e si può entrare ottenendo benefit diversi, in base all’investimento stanziato, potendo costruire progetti sponsorizzati e di

comunicazione totalmente diversi (ma soprattutto innovativi rispetto al passato). Oltre a ciò, abbiamo lavorato per ridare emozioni al popolo dei tifosi sia sul rettangolo di gioco, e da questo punto di vista il lavoro portato avanti, in tutti questi mesi, dal CT Roberto Mancini è stato eccezionale, sia sul terreno della immagine coordinata. Aver “vestito” la sede della FIGC con dei murali che rappresentano i giocatori e le giocatrici-icone delle Nazionali ha colpito l’immaginario di tanti fan. È un’operazione simpatia, ma anche il nuovo biglietto da visita della Federazione”.

Oltre ad aver deciso di internalizzare l’area commerciale, la FIGC ha scelto anche di rivedere completamente la struttura delle licenze. L’obiettivo è principalmente quello di tutelare ed innovare l’immagine del brand, andando oltre il tema della produzione di semplici ricavi. Ad eccezione di Puma, in futuro la FIGC prevede di mantenere un massimo di 6-7 licenze e si ragionerà con le aziende sponsor per valutare, congiuntamente, le esigenze di marketing e comunicazione delle stesse. I contratti di licensing pertanto saranno sempre più sotto l’egida dell’area commerciale e, in ogni caso, il processo selettivo sarà probabilmente più stringente e severo (a differenza di quanto accaduto in passato).

In definitiva, l’obiettivo che la FIGC si è data sotto il profilo commerciale è quello di raddoppiare la torta dei ricavi entro un quadriennio, ma i risultati raggiunti fino a questo momento sono già certamente molto positivi. L’obiettivo futuro è infatti quello di raggiungere i livelli economici di nazionali europee del calibro di Germania, Francia e Inghilterra.

4.3 Il Covid-19 e il suo impatto sulle attività di marketing della FIGC: come rilanciare il settore?

“Nel 2020 secondo l’Ufficio Studi di Confcommercio ci saranno circa 300mila imprese del commercio non alimentare e dei servizi in meno (saldo tra aperture e chiusure), di cui circa 240mila esclusivamente a causa della pandemia, a cui si devono aggiungere anche 200mila attività professionali sparite dal mercato. Complessivamente, nel 2020 sono andati persi 160 miliardi di euro di Pil e quasi 130 miliardi di consumi (-11,8% rispetto al 2019), circa 2.000 euro a testa considerando anche i mancati acquisti degli stranieri in Italia, e il 10% di ore lavorate.” (Confcommercio, 2021)

Ho deciso di partire da questi dati per spiegare la situazione di crisi che stanno vivendo tutte le aziende italiane a causa della pandemia da Covid-19.

Proprio a causa di questa crisi, nell’intervistare Francesco Guccini e Giovanni Sacripante, mi aspettavo di trovare nelle loro parole una maggiore negatività, una sfiducia nel riuscire a “ribaltare” a proprio vantaggio una situazione così difficile. Entrambi invece, hanno evidenziato come il Covid sia stato solo un “acceleratore”, che ha reso imminente e necessario un processo di riforma del calcio, ormai chiaro già da tempo.

La Federazione ottiene buona parte dei propri ricavi da fonti private, in quanto la contribuzione del CONI diminuisce di anno in anno. Pertanto, viene richiesta quindi una maggiore efficienza nella gestione economica della FIGC.

I ricavi in oggetto derivano per circa il 60% da diritti televisivi, per il 20-30% da sponsorizzazioni e per meno del 20% da ticketing. Considerando che con la pandemia sono diminuiti sia i diritti televisivi che le sponsorizzazioni, e si sono annullati del tutto i ricavi da ticketing, le perdite sono state inevitabili. Perdite che

hanno reso necessario interventi per riformare il calcio, già pesantemente indebitato, a tutti i livelli.

Ma come intervenire concretamente? Secondo Sacripante bisogna ripartire dai fan, propulsori della passione e dell'interesse nel mondo del calcio, *“senza cui il mondo del calcio non esisterebbe; tra i fans troviamo molti ragazzi che giocano a calcio e i loro genitori, per cui un settore su cui dovremo investire pesantemente è quello del calcio giovanile, dove non ci possiamo permettere di perdere un centimetro, aumentando il più possibile la partecipazione”*.

Anche per quanto riguarda il mondo dei fans, stiamo vedendo una trasformazione delle abitudini, anch'essa accelerata dal Covid. Le generazioni più giovani, come i millenials¹⁶ e la generazione Z¹⁷ sono quelle che faranno la differenza in termini di decisioni d'acquisto. La domanda che si deve porre ogni CEO di società private o di una società di calcio (e che si pone la Federazione) è se si stia effettivamente creando dei prodotti, degli asset, che siano in linea con le aspettative dei nuovi fan. Basti pensare che la soglia di attenzione delle nuove generazioni nel seguire le partite non arriva più ai 90 minuti tipici della fan base calcistica. Molti, infatti, seguono solo gli *highlights* (le azioni della partita) o lo fanno in multitasking, ovvero compiendo altre azioni in contemporanea. Il livello di attenzione è dunque molto basso e spesso i fans preferiscono interagire con altri tifosi mentre seguono la partita.

¹⁶ Con i termini generazione Y, millennial generation, generation next (generazione successiva) o net generation (generazione della rete) si indica la generazione che, nel mondo occidentale, ha seguito la generazione X e alla quale succede la generazione Z: coloro che ne fanno parte – detti millennial(s) o echo boomer(s) – sono i nati fra la metà degli anni 1980 e la metà degli anni 1990 (Wikipedia, 2021).

¹⁷ Con il termine Generazione Z si identifica la generazione che segue ai Millennials. I membri della Generazione Z sono le persone nate fra il 1997 e il 2010 (Wikipedia, 2021).

Secondo Giovanni Sacripante *“la FIGC deve essere in grado di creare ed innovare delle relazioni con queste generazioni per competere in termini di attenzione non solo e non tanto con gli altri sport (la competizione della FIGC non è solo all’interno del mondo dello sport, non è una competizione con l’NBA, sebbene sia un caso da studiare), ma con il mondo dell’entertainment in generale che è molto più grande del mondo dello sport (cinema, serie tv, ecc.).*

Oggi, in seguito alla diffusione delle imprese OTT¹⁸ (come Amazon e Netflix), si compete in termini di attenzione con piattaforme molto innovative che danno alternative al calcio e allo sport e bisogna mettere la testa e creare dei format che siano molto interessanti e creino engagement con questa nuova categoria di fan per non correre il rischio di creare un modello di gestione e di business non sostenibile. Se non crei valore per questi fan il tuo futuro è limitato.”

È interessante notare come anche Netflix, che contestualmente alla presentazione dei suoi risultati trimestrali ha rilasciato una lettera agli azionisti sul futuro del settore e sulle prospettive della società, sia convinta che la principale minaccia di Netflix non sia rappresentata dai suoi competitors naturali (Hbo, Hulu, Disney+ o Amazon Prime Video) ma da tanti competitor indiretti nel mondo dell’intrattenimento a tutto tondo, come il videogame Fortnite o gli eSports (Forbes, 2019). Nel fare notare questa considerazione a Giovanni Sacripante, si è mostrato totalmente d’accordo con l’Amministratore Delegato di Netflix *“perché il livello di attenzione e di interazione che queste piattaforme richiedono rispetto a quello che richiediamo noi è una minaccia per la nostra industry”*.

¹⁸ L'AGCOM definisce Over-The-Top (in acronimo OTT) le imprese che forniscono, attraverso la rete Internet, servizi, contenuti (soprattutto video) e applicazioni di tipo "rich media" (per esempio, le pubblicità che appaiono mentre si naviga in un sito web e che dopo una durata prefissata scompaiono). (Wikipedia, 2021)

Più avanti, nel corso del capitolo, andremo a presentare le strategie messe a punto dalla federazione nel mondo degli eSports, un settore importante su cui la federazione vuole investire per ripartire dalla crisi pandemica.

Prima, però, analizzeremo i comportamenti della FIGC relativamente al Merchandising, alla digitalizzazione e alla comunicazione, leve di marketing fondamentali per far sì che il calcio si risollevi.

4.3.1 Merchandising

Nell'andare a valutare l'impatto della pandemia da COVID-19 sulle attività di merchandising della FIGC, le considerazioni di Giovanni Sacripante e Francesco Guccini, sono risultate simili, pur se analizzate da prospettive diverse.

Guccini, infatti, essendo responsabile delle vendite e del Merchandising della federazione, ha analizzato la situazione in maniera più specifica rispetto al suo collega, il quale, è stato fondamentale nell'evidenziare quelli che sono gli obiettivi della struttura commerciale in tutte le aree. Per Sacripante, infatti, *“il punto è sempre questo: quando decidi di sviluppare un prodotto per il merchandising, o ‘spari nel mucchio’, rischiando di non incontrare le preferenze del consumatore (e di perdere delle opportunità), oppure devi creare una ‘fan view’ per capire i comportamenti di questo e intercettare le sue esigenze”*.

Inoltre, quello di conoscere i propri fans non è solo un obiettivo della Federazione, ma anche di tutti i partners, che hanno nei propri punti vendita o nel proprio e-commerce come minimo comune denominatore la conoscenza di chi acquista o di chi potrebbe acquistare.

Il merchandising non è importante solo da un punto di vista delle vendite, ma è essenziale in quanto rappresenta e incarna il brand. Le aziende, dunque, devono

puntare maggiormente sulla qualità dei prodotti che decidono di commercializzare, piuttosto che sulla quantità del venduto.

Nello specifico, in questo periodo di pandemia e stadi chiusi, la Federazione ha avuto maggiore difficoltà nel creare una relazione forte con il consumatore, un legame. *“Puoi creare una relazione con i tuoi fan, ma trasmettendo poche partite, nessuna dal vivo, lo devi fare in modo diverso (con una campagna di comunicazione diversa o attraverso gli eSports), per non rischiare di creare un gap, un'interruzione della relazione fino al momento in cui si ritornerà alla normalità”* convengono gli intervistati.

Infine, il Covid ha anche modificato gli interessi e i bisogni del consumatore nelle varie generazioni. *“Oggi il consumatore è ancora più esigente, se è vero infatti che quando ripartiremo ci sarà ancora più entusiasmo, dal punto di vista digitale ha preso coscienza di alternative che fino a qualche tempo fa non erano poi così chiare. Basta pensare che oggi dal punto di vista della grande distribuzione, lo sviluppo del venduto digitale è molto più ampio rispetto a soli 15 mesi fa e quindi per riportare le persone nei punti vendita bisognerà fare qualcosa in più dal punto di vista delle esperienze di acquisto”* ha concluso Giovanni Sacripante.

Ma la Federazione, nello specifico, come ha reagito all'impatto della pandemia?

Francesco Guccini, coordinatore delle vendite e del merchandising, si è mostrato molto soddisfatto e positivo del lavoro svolto dal suo team: *“dal punto di vista commerciale, avendo a che fare con aziende molto importanti, abbiamo avuto la fortuna di poter dare continuità al nostro lavoro, grazie a queste aziende che, pur nella difficoltà del momento, sono riuscite ad andare avanti. Quelle più piccole hanno avuto qualche difficoltà, le grandi hanno sicuramente avuto ingenti perdite, ma molte di queste sono aziende della GDO (grande distribuzione organizzata), unico settore che durante il periodo Covid ha lavorato, per cui molti partners della federazione nonostante la crisi da Covid sono riusciti a contenere le perdite grazie*

al fatto di operare nell'unico canale aperto che erano i supermercati. Ovviamente molte di queste aziende lavorano anche attraverso i Bar e i ristoranti e su questo canale hanno avuto delle perdite molto forti (un esempio è Peroni, che per lunghi periodi non ha potuto distribuire la birra nei bar, nei pub, ecc.), però il fatturato nel canale supermercati è stato più elevato rispetto ad altri anni ed è andato a tamponare le perdite degli altri canali.”

Inoltre, in un anno di grande difficoltà, la FIGC ha avuto l'abilità di stipulare dieci contratti di partnership abbastanza ingenti, ma questo è stato fondamentale sia per dare continuità al lavoro svolto, sia per dare risalto a un valore fondamentale, l'italianità, in un periodo di difficoltà per il nostro paese, che però vedrà una luce di speranza, di ripartenza, in eventi importanti che dovrà ospitare nei prossimi due anni.

Il primo evento che l'Italia del calcio ospiterà saranno gli Europei 2021, che si apriranno allo Stadio Olimpico di Roma. È un evento attesissimo, poiché tornerà in Italia una manifestazione calcistica tra nazionali dopo più di trenta anni (l'ultima volta l'Italia fu sede dei Mondiali nel 1990).

Altri due eventi importanti saranno le fasi finali della Nations League, che si terranno a Milano nel periodo di ottobre, e gli europei della Nazionale femminile, che, anche se non avranno luogo in Italia (il paese ospitante è infatti l'Inghilterra), rappresentano un'occasione importante per la federazione per creare attività innovative e concludere nuovi contratti di partnership.

Infine, a Dicembre 2022 ci saranno i mondiali in Qatar (primo mondiale a giocarsi nel periodo invernale), e questo dal punto di vista commerciale è un evento fondamentale per due ordini di motivi: in primo luogo, perché la maggior parte delle partnerships della federazione scadrà proprio nel 2022; in secondo luogo, perché le aziende dovranno avere la capacità di creare dei progetti, delle attività sinergiche, personalizzate (ovviamente brandizzate tricolore) per il cliente finale in un periodo

in cui solitamente il picco delle vendite non è alto. *“Di solito il periodo di dicembre per la nazionale è un periodo ‘morto’, le ultime partite si giocano a novembre, per cui questo Mondiale rappresenterà una nuova occasione anche per la nostra struttura commerciale per mettersi alla prova”* ha tenuto a precisare Francesco Guccini.

Quello che sta cercando di fare la Federazione è dunque *“spacchettare e quindi personalizzare e customizzare”* l’offerta per i propri clienti, rendendo in tal modo più sinergica la propria attività: *“non possiamo permetterci di offrire alle aziende una proposta rigida, vincolandola alle nostre condizioni. Agendo in questo modo avremmo difficoltà poi sul mercato, soprattutto in questo periodo, ad avere una risposta, in quanto ogni azienda ha una propria situazione economica finanziaria, ha dei piani strategici già definiti, ha dei budget, per cui quello che solitamente andiamo a fare è trovare i progetti di marketing e andare a fare un disegno del progetto insieme ai partners. I contratti con i nostri partners sono tutti diversi tra loro, e cambiano a seconda delle caratteristiche dell’azienda con cui andiamo ad intrattenere una partnership”*, ha aggiunto Guccini.

Per quanto riguarda le attività promozionali, ossia i concorsi che vengono organizzati dalle aziende partners e danno la possibilità di vincere un range di prodotti brandizzati FIGC (come palloni, tute di allenamento, zainetti, ecc), va sottolineato che in questo periodo di pandemia ci sono state aziende che hanno investito maggiormente e altre che hanno preferito non rischiare. Sviluppare un progetto di questo tipo richiede infatti risorse (sia umane che finanziarie) molto elevate, che poco si prestano a periodi di estrema incertezza come i mesi tra il 2020 e il 2021.

Tuttavia, alcune delle promozioni citate sono state di particolare successo, come è il caso di Bauli che ha portato a tantissime uova vendute e a quasi 3 milioni di euro di fatturato.

“Non è semplice” - ha precisato Francesco Guccini- “è più semplice nel canale dei supermercati perché saranno sempre aperti, in altri canali non è così, ma in prospettiva quello che andremo a fare è l’apertura e la sinergia di contatti nuovi che possono dare maggior respiro sia alle aziende , sia ai tifosi, grazie anche ad una nazionale che sta facendo bene sul campo, sta crescendo rispetto alla debacle del 2018, con il grande lavoro del Commissario Tecnico Mancini che da quando è arrivato ha abbassato drasticamente l’età media dei calciatori, ha portato tantissimi giocatori nuovi e da tante squadre diverse (convocando giocatori dallo Spezia, neopromossa in serie A), facendo vivere loro esperienze importanti e facendoli entrare nel giro della nazionale maggiore. Questo vuol dire dare un ricambio forte e dare la possibilità ai giovani di avvicinarsi al calcio. Inoltre, ha fatto più di 25 risultati utili consecutivi, contribuendo ancora di più ad avvicinare i consumatori e a farli ‘innamorare’ del nostro tricolore”.

4.3.2 Digitalizzazione

Nel secondo incontro avuto con Giovanni Sacripante, ho subito domandato in che modo ritenesse dovesse ripartire la federazione per reagire all’impatto del Covid-19, e il manager, senza esitazione, mi ha subito risposto *“investendo nell’innovazione”*.

Quando si parla di innovazione, si parla fondamentalmente di digitalizzazione, ma non come moda, bensì come processo culturale che metta al centro il consumatore tifoso con l’obiettivo di avere, idealmente, la singola fan view di ogni tifoso.

“Oggi noi siamo tifosi di calcio e della nazionale” - sottolinea il Dottor Sacripante – “ma è importante che la federazione sappia Vittorio Favo e Giovanni Sacripante che preferenze abbiano, che comportamenti hanno rispetto a certi prodotti (preferiscono vedere tutti i 90’ delle partite o soltanto gli highlights? Preferiscono

seguire le partite dal vivo, attraverso i canali social o in tv? Da casa o allo stadio? Quando le guardano da casa, le guardano da soli o con altri tifosi?). Tutte queste informazioni nel mondo del calcio oggi fondamentalmente non ci sono e bisogna averle, ma non a livello generico, ma a livello individuale, nel rispetto della privacy di ogni singolo consumatore. Amazon e Netflix ti propongono una lista di film o serie in base alle tue preferenze e ogni volta che tu interagisci con loro creano un database di dati, ma anche di comportamenti e quando dovranno investire su un altro prodotto quindi un altro film o serie tv saranno molto più vicini al mercato e ai fan rispetto a qualche anno fa ed è ciò su cui sta investendo la federazione”.

L’NBA, durante questi mesi di emergenza epidemiologica, è stata sotto diversi punti di vista l’esempio più virtuoso di utilizzo del digitale, per offrire ai propri fan ed ai propri partner il livello più alto possibile di esperienza sportiva nonostante le restrizioni dettate dal periodo storico. La c.d. “bolla”, infatti, è stata di fatto un hub digitale nel quale l’NBA ha potuto sperimentare: tracciamenti hi-tech dei parametri sanitari degli atleti; l’utilizzo di Fan Wall che consentissero la visione in diretta delle partite ai fan; utilizzo della digital adv che ha consentito sia di preservare la visibilità degli sponsor delle diverse franchigie sia di abbattere i costi di allestimento.

Anche diverse società e campionati di calcio hanno adottato la soluzione del Fan Wall digitale. Ciò consiste nel raccogliere le immagini provenienti dalle webcam dei fan che guardano le partite da casa per popolare i led installati allo stadio, in modo tale da consentire ai fan di vivere l’esperienza del matchday allo stadio, seppur in maniera digitale.

Un altro esempio è rappresentato dalla Premier League, la massima serie calcistica inglese. Con la cancellazione degli eventi sportivi dal vivo, molti club e calciatori sono rimasti in contatto con la propria fan base attraverso i mezzi digitali. Ad esempio, è diventato di assoluta rilevanza il fenomeno dello streaming delle partite

e-football giocate tra calciatori e tra società calcistiche. La Premier League e La Liga hanno dato vita ai primi tornei e-sports di lega, che hanno visto affrontarsi i calciatori in rappresentanza dei rispettivi club di appartenenza. La finale del torneo organizzato dalla Premier League è stata seguita da circa 3 milioni di spettatori su Facebook e 394.000 su Youtube.

Per quanto riguarda la Federcalcio, questa sta investendo in un nuovo CRM (Customer Relationship Management), nuovi canali social, un rinnovato sito web, sugli eSports e su nuovi test.

Nello specifico:

- CRM: attualmente è rappresentato da un database con elementari funzionalità per la profilazione e segmentazione del consumatore tifoso. Ad oggi sono inseriti nel database circa 191.000 utenti e i principali touchpoint per acquisire informazioni e dati sono rappresentati dal sito web, dalla biglietteria, dalla sottoscrizione delle membership card *VivoAzzurro* e dall'e-football. L'obiettivo della federazione è quello di avere una conoscenza sempre più approfondita della fan base, delle sue scelte e delle sue preferenze e sta cercando di raggiungerlo attraverso l'adozione di un sistema di CRM avanzato che sia in grado di garantire la raccolta dei dati sulla fan base attraverso i possibili touchpoint. Grazie al nuovo CRM sarà possibile sviluppare campagne di marketing personalizzate per ogni target di tifosi, usufruendo anche del coinvolgimento di diversi partners. Questo porterà a nuove opportunità e quindi ad un coinvolgimento di nuovi fan e ad una espansione della fan base.
- Sito web: in questo momento rappresenta un hub di comunicazione del calcio italiano, contenente news, contenuti digitali esclusivi ed una logica basilare di CRM. L'obiettivo che la Federcalcio sta perseguendo è quello

di aumentare il traffico sulla piattaforma, oltre alla conseguente raccolta di dati e alle profilazioni di fan e stakeholders, incentivando la registrazione di questi al sito. Il sito dovrà diventare un hub integrato con lo store online, la biglietteria online e le piattaforme dei partners, in una più ampia logica di CRM.

- Canali social: attualmente la FIGC presidia i principali canali social (Facebook, Twitter, Instagram) con pagine differenziate a seconda dei target. Oltre all'italiano, l'unica lingua attualmente utilizzata è l'inglese. L'obiettivo che si è posto la Federcalcio è quello di comunicare in maniera efficace con tutti i target che compongono la fan base azzurra, anche a livello internazionale, attraverso lo sviluppo di nuovi contenuti (sia video che editoriali) e l'apertura di pagine in lingua straniera (cinese ed arabo).
- eSports: il paragrafo successivo è interamente dedicato agli "sport elettronici", che rappresentano un'importante voce di investimento per la FIGC, in particolar modo nell'ultimo anno.

Quello della digitalizzazione è un tema fondamentale per la Federcalcio, in quanto, sia a detta del Dottor Guccini che del Dottor Sacripante, *“per affrontare questo momento così difficile è fondamentale concentrarsi da un lato sull'innovazione e la digitalizzazione, dall'altro su un'adeguata profilazione dei fan, possibili solo attraverso un'efficace CRM”*. Per concludere, in fig. 24 sono riassunti gli obiettivi della Federazione relativamente alla digitalizzazione; mentre in fig. 25 è rappresentato il nuovo ecosistema digitale integrato della FIGC.



Figura 24 - Obiettivi Federcalcio relativamente a strategie di digitalizzazione. Fonte: presentazione Giovanni Sacripante, 2021



Figura 25 - Il nuovo ecosistema digitale integrato della FIGC. Fonte: presentazione Giovanni Sacripante, 2021.

4.3.2.1 Gli eSports¹⁹

Prima di trattare questo argomento, vorrei fare una piccola premessa. Nell'organizzazione della struttura delle interviste, tra tutte le domande, quella sugli eSports non ritenevo fosse la più importante. Tuttavia, già nel primo incontro virtuale con entrambi gli intervistati, sono stato subito smentito dall'importanza che questi hanno attribuito a questo settore al fine di rilanciare il sistema calcio.

“Gli esports, infatti, sono molto importanti, non tanto per il valore assoluto in sé (valgono a livello globale poco più di un miliardo di euro, ma varranno almeno il doppio entro due/tre anni), ma perché hanno come target i millenials e la generazione Z e permettono alla federazione di capire come pensa e ragiona questa generazione” hanno convenuto Guccini e Sacripante.

La FIGC ha avuto il coraggio di creare una nuova start-up nel mondo degli eSports nove mesi prima della pandemia, creando prima la nazionale PES, che ha partecipato al primo campionato europeo UEFA, e poi una nazionale FIFA, investendo su una serie di canali social (Twitch incluso), con dati interessanti e ottimi risultati. Inoltre ciò ha permesso alla federazione di capire meglio cosa si aspetta la nuova generazione quando guarda le partite.

Lo slancio della federazione verso gli eSports ha avuto la sua definitiva consacrazione nel 2020, con gli Europei eSports vinti proprio dall'Italia. La Federazione ha sette giocatori, di cui quattro giocano con PES e tre con FIFA, i due principali simulatori calcistici. I gamers ruotano, non si gioca infatti solo una partita e sono guidati da un allenatore che seleziona a seconda del match chi schierare, proprio come se fosse un match non virtuale.

¹⁹Sport elettronici, spesso abbreviato con eSport (dall'inglese electronic sports), e-Sport o esport, indica il giocare videogiochi a livello competitivo organizzato e professionistico. (Wikipedia , 2021)

“Nella selezione Fifa nell’ultimo weekend (17-18 Aprile 2021, ndr) abbiamo avuto 14 ore di diretta, numeri inimmaginabili nel calcio, ma possibili negli eSports perché le partite avevano una durata di 20 minuti ed erano tutte al top del livello (su Fifa Messi può giocare contro Messi, quindi il livello è altissimo) e nelle chat di Twitch c’era lo spettacolo nello spettacolo, con i ragazzi che interagivano tra loro, con i gamers o con i telecronisti. Abbiamo creato un misto di esports e tradizionale invitando Pierluigi Pardo che fa in genere le telecronache del calcio tradizionale. Questo per dire cosa significhi investire in innovazione”, ha specificato, pieno di orgoglio, Giovanni Sacripante.

Ma quanto ha inciso l’emergenza sanitaria nel far crescere gli eSports? *“Indubbiamente la situazione sanitaria ha aumentato l’attenzione nei confronti degli eSports, ma non dimentichiamo che essi si basano anche su eventi offline, che la pandemia ha limitato. Il progetto iniziale era quello di giocare gli eEuropei a Wembley, in concomitanza con gli Europei di calcio. Purtroppo, la FIFA è stata costretta a bloccare tutto, compresa la eNations Cup. In conclusione, posso dire che la crescita degli sport elettronici è precedente alla diffusione del virus”.*

Quando gli chiedo se lo sviluppo degli eSports potrebbe portare a critiche di vario genere nei confronti della FIGC per il fatto di tradire gli sport tradizionali, Sacripante ha risposto che: *“siamo entrati in questo mondo per far sì che gli sport elettronici possano convivere con quelli tradizionali e funzionare da link con le nuove generazioni. Vogliamo che i ragazzi continuino a praticare l’attività fisica e a sfidarsi sul rettangolo verde. Quando abbiamo fatto le selezioni a Coverciano, per dirne una, i partecipanti hanno poi fatto una partita di calcio sul campo di allenamento della Nazionale. È stato bellissimo perché il nostro messaggio era: ‘gioca! Gioca alla playstation, gioca all’Xbox, ma poi devi anche scendere in campo e giocare con gli altri’, è stato molto apprezzato anche dai ragazzi perché*

hanno colto il fine educativo dell'iniziativa".

A questo proposito, i progetti in cantiere della FIGC riguardo agli eSports sono numerosissimi (per esempio rivolti anche ai giochi Paralimpici), e dalle dichiarazioni degli intervistati possiamo dedurre che investire in questo settore sarà fondamentale per avvicinare ancor di più i consumatori al prodotto calcio e comprenderne le loro esigenze e preferenze.

4.4 Considerazioni conclusive sul caso studio

Sin dal primo incontro con gli intervistati, come già sottolineato in precedenza, mi aspettavo di trovare nelle loro parole maggiore negatività e maggiore sfiducia per una situazione, quella della crisi da pandemia, che sta colpendo con forza tutte le maggiori aziende, sia in Italia che all'estero.

Nella realtà, invece, sia Francesco Guccini che Giovanni Sacripante mi hanno travolto con la loro energia positiva e con la loro immensa soddisfazione per il lavoro svolto fino a questo momento, ed hanno risposto in maniera esauriente ed approfondita a tutti i quesiti che avevo posto loro.

In sintesi, entrambi hanno visto nel "consumatore-tifoso", oggetto della nostra trattazione, il fulcro della rinascita del sistema calcio in Italia, già da tempo protagonista di un declino, che ha reso ora necessaria, imminente, una riforma.

La FIGC sta affrontando questo momento di difficoltà da due fronti. Da una parte concentrandosi sui fan, sull'innovazione e sulla digitalizzazione (CRM, nuovi canali social, nuovi mercati, eSports, ecc.) dall'altro continuando fortemente a lavorare sul settore giovanile e scolastico e sulla effettiva partecipazione, per mettere in condizione i ragazzi e le famiglie di continuare a giocare a calcio.

L'obiettivo principale della Federcalcio è sempre più quello di creare una fan view per comprendere nello specifico i comportamenti del consumatore-tifoso ed andare ad intercettare le sue esigenze e preferenze. Il fan entra in contatto con la Federazione tramite diversi touchpoint: c'è chi acquista il biglietto, c'è chi segue la FIGC sui canali social, chi la segue per gli eSports, chi è iscritto alla sua newsletter, chi partecipa a tutti gli eventi che la Federazione organizza, e via dicendo.

È fondamentale per la Federazione, dunque, avere la flessibilità adeguata per adattarsi alle preferenze di un mercato che si evolve in continuazione, sia dal lato dei consumatori, sempre più esigenti e consapevoli delle varie alternative, sia dal lato delle aziende partners, ognuna diversa dall'altra, con una propria situazione finanziaria, con propri budget e con propri piani strategici.

In definitiva, alla luce dei dati ottenuti, si può affermare che, grazie a questa notevole abilità nell'analizzare e comprendere le trasformazioni in atto nel mercato e, con grande tempestività, adattarsi alle stesse, il futuro della FIGC sarà roseo ed in grado di reagire di fronte alle difficoltà che incontrerà nel proprio percorso di crescita.

5. CONCLUSIONI

All'interno di questo elaborato sono stati analizzati i fattori che determinano l'importanza per le società sportive di erogare un servizio di qualità al consumatore tifoso, al fine di aumentare la sua soddisfazione e renderlo fedele al Club che sostiene. Abbiamo altresì evidenziato le radici teoriche del fan engagement, ossia le dimensioni su cui le società sportive possono far leva per migliorare ulteriormente il coinvolgimento del tifoso, attraverso un'analisi della letteratura.

Sintetizzando i principali risultati di questa tesi, questi potrebbero essere raccolti in cinque dimensioni:

- *la centralità del consumatore-tifoso nelle strategie di marketing*: le società sportive hanno la necessità e l'obbligo di mantenere una tensione continua verso l'ampliamento della fan base da un lato e il rafforzamento dei livelli di fidelizzazione dei tifosi attuali dall'altro, favorendone il coinvolgimento, l'interazione e il dialogo.
- *L'importanza di valorizzare l'offerta del club per attrarre i consumatori*: l'evento della partita non è sufficiente a creare un buon livello di engagement con i tifosi. L'offerta del club deve comprendere prodotti, servizi ed esperienze complementari che facciano leva sulla rete di partnership costruita e che assecondino aspettative, necessità e abitudini di consumo dei tifosi. L'obiettivo della fidelizzazione richiede un innalzamento degli standard qualitativi per incontrare la soddisfazione dei fan e rafforzare la propria credibilità, aumentando così il potenziale economico complessivo dell'offerta sportiva.

- *I driver per la gestione del club:* benché i risultati sportivi siano fondamentali nel piano di sviluppo del marketing di una società calcistica, questi sono difficili da pianificare. Pertanto, le azioni imprenditoriali delle società sportive devono andare oltre il risultato ottenuto sul campo, in un'ottica di diversificazione del rischio. Le società devono interessarsi alla propria crescita economica anche attraverso canali alternativi, che implicino strategie di fan engagement efficaci non fondate esclusivamente sul palmarès dei Club.

- *L'equilibrio tra gli investimenti 'on the pitch' e 'off the pitch':* per raggiungere gli obiettivi che una società sportiva si è prefissata sono certamente necessari degli investimenti, ma deve esserci un equilibrio tra le risorse investite nell'area tecnico-sportiva e quelle investite negli asset, tangibili ed intangibili, a disposizione del club in altri settori. La valorizzazione del brand della società e lo sviluppo dello stesso con iniziative, promozioni, piani di co-branding e merchandising sono cruciali per il coinvolgimento del consumatore-tifoso.

- *L'adozione di un orientamento strategico di lungo periodo:* a differenza del passato, oggi le società sportive hanno l'urgenza di sviluppare su un'attività di pianificazione e programmazione degli obiettivi strategici di lungo termine, al fine di garantire una sostenibilità economica e finanziaria di lungo periodo.

Come suggerito da Nufer e Bühler (2010), le organizzazioni sportive che saranno in grado di costruire e mantenere solide e positive relazioni con la fan base, e che

riusciranno a creare un'offerta di servizi ed esperienze in grado di rafforzare progressivamente l'engagement dei tifosi verso il club, potranno beneficiare di un vantaggio competitivo dentro e fuori dal campo.

Il caso studio FIGC e le interviste confermano quanto trovato in letteratura e l'importanza di queste cinque dimensioni. In aggiunta, la FIGC ha sottolineato l'impatto che il COVID-19 ha avuto sulle attività di marketing, cogliendo questo periodo di crisi sanitaria, economica e sociale come un'occasione di riflessione e ripensamento del rapporto tra società, federazioni sportive e consumatori-tifosi. In tempi difficili e di risorse limitate le logiche obsolete del marketing tradizionale hanno richiesto, con maggiore urgenza, nuovi modelli di interazione e coinvolgimento della fan base.

La ricerca accademica futura potrebbe concentrarsi sull'approfondire alcune di queste tematiche, sia in termini qualitativi che quantitativi, replicando eventualmente il caso studio in altre società o federazioni, sia in Italia che all'estero. In particolare, sarebbe interessante riuscire a misurare l'impatto di alcune di queste variabili sull'andamento economico della società, con la costruzione di modelli di regressione o altre tipologie di analisi inferenziale.

La tesi in oggetto ha avuto lo scopo di gettare le basi e raccogliere i principali filoni della relazione tra società sportive e la figura del consumatore-tifoso, con le sue peculiarità e specificità. L'auspicio è che questo elaborato sia un utile riferimento per la ricerca futura che per i professionisti del settore, offrendo delle chiavi di lettura di un fenomeno complesso.

Ringraziamenti

È giunto al termine un percorso lungo, estremamente faticoso, soprattutto per me. Giocare a calcio lontano da casa e dalla sede della facoltà, senza la possibilità di seguire le lezioni, né confrontarsi con altri colleghi, è stato estremamente difficile. Più volte ho pensato di mollare, ma se non l'ho fatto il merito va soprattutto alla mia famiglia, mi ha spinto a intraprendere questo percorso e soprattutto mi ha sostenuto nei momenti più difficili, senza mai farmi sentire il peso di un esame non sostenuto o andato male.

A Maria Sole, la mia fidanzata, con lei ho iniziato e terminato questo percorso. Solo noi sappiamo quello che abbiamo passato in questi sei anni, grazie per la tua presenza costante e amorevole.

Ai miei nonni, i miei zii e i miei cugini. Un pezzo del mio cuore vive a Napoli con tutti voi.

A Gian Mario, la persona che mi ha aiutato di più in questo percorso. Un genio con un cuore d'oro, grazie per esser riuscito ad agevolare questi anni di studio.

Ad Alessandro, Danilo, Davide e Matteo, gli amici di sempre, la distanza ci ha allontanato fisicamente, ma mai mi sono sentito lontano da voi.

A tutte le società di calcio in cui ho militato e ai miei compagni, grazie per avermi dato l'opportunità di portare avanti questo percorso, dandomi sempre la possibilità di sostenere gli esami.

A Simone ed Ivan, due amici veri conosciuti quest'anno nella mia esperienza calcistica a Sant'Agata di Militello. Grazie a voi mi sono sentito a casa anche a mille chilometri di distanza.

Grazie anche a chi mi ha permesso di scrivere questa tesi: al professor Valerio Temperini, per la sua gentilezza ed estrema disponibilità. Alla FIGC, nelle figure di Nicola Rimatori, che ha fatto da intermediario per mettermi in collegamento con

Francesco Guccini e Giovanni Sacripante. In voi ho sempre visto una forte volontà di aiutarmi, nonostante gli impegni che il vostro lavoro comporta.

Infine, due ringraziamenti particolari.

Il primo a te, nonno. Te ne sei andato nel 2018, avrei voluto tanto averti con me in questo giorno così importante, ma sei con me, dentro di me, tutti i giorni. Mi manchi.

Il secondo, più felice, a te, che stiamo aspettando con gioia e tantissima emozione. Stravolgerai la vita di tutti noi, non vedo l'ora di prenderti tra le braccia.

Il percorso si chiude, mi sento pronto ad entrare in un mondo nuovo, con la stessa passione e grinta di sempre.

Il meglio deve ancora venire.

Indice delle figure

Figura 1 - Lo spettro della tangibilità. Fonte: Slideshare, 2013.....	4
Figura 2 - I due livelli di aspettativa del cliente e la zona di tolleranza. Fonte: SlidePlayer, 2019	13
Figura 3 - I fattori che influenzano il servizio desiderato. Fonte: DocPlayer, 2017.....	15
Figura 4 - I fattori che influenzano il servizio adeguato. Fonte: DocPlayer, 2017.....	16
Figura 5 - I fattori che influenzano il servizio desiderato e previsto. Fonte: DocPlayer, 2017	18
Figura 6 - La percezione del cliente in merito al servizio. Fonte: slideplayer, 2017.....	20
Figura 7 - Fattori che influenzano la profittabilità di lungo periodo. Fonte: slideplayer, 2015	25
Figura 8 - Numeri della pratica sportiva in Italia. Fonte: ISTAT, 2017	29
Figura 9 - Articolazione della domanda di sport delle persone. Fonte: Sporteasy, 2002	32
Figura 10 - Matrice per la distinzione degli sport. Fonte: Sporteasy, 2002.....	34
Figura 11 - Coreografia dei tifosi del Paris Saint Germain. Fonte: Sportmediaset, 2020	43
Figura 12 - Maglia “speciale” del Napoli, ideata in collaborazione con Kappa e Marcelo Burlon. Fonte: SSC Napoli, 2021	46
Figura 13 - Divisione dello Stadio Olimpico di Roma per settori. Fonte: stadi.online	48
Figura 14 - Principali destinatari della comunicazione di una società sportiva. Fonte: Cherubini, 2000	50
Figura 15 - Esempio di comunicazione sociale da parte dell’AC Milan durante la prima ondata di pandemia da Covid-19. Fonte: AC Milan Sito Ufficiale , 2020	54
Figura 16 - Campagna “Not for Everyone” di riposizionamento del brand <i>Inter</i> . Fonte: INTER Official Site, 2019.....	64

Figura 17 - Il Fan engagement nelle sue molteplici dimensioni. Fonte: DATALYTICS, 2021	73
Figura 18 - I comportamenti collegati al coinvolgimento del tifoso. Fonte: Yoshida, Gordon , Nakazawa & Biscaia, 2014.....	75
Figura 19 - Legame tra Psychological Engagement e Behavioural Engagement. Fonte: Funk, Alexandris & McDonald, Sport Consumer Behaviour. Marketing Strategies, 2016, p.185.....	81
Figura 20 - Esempio di CRM nel caso specifico di una società di calcio. Fonte: Adamson, Jones, & Tapp, 2005, p.167	99
Figura 21 - Concorso a premi Fonzies. Fonte: Fonzies, 2021	108
Figura 22 - Partners ufficiali FIGC. Fonte: FIGC, 2021.....	111
Figura 23 - Iniziativa di co-branding tra FIGC e Bauli per realizzare uova Pasquali a tema nazionale. Fonte: Bauli, 2021	115
Figura 24 - Obiettivi Federcalcio relativamente a strategie di digitalizzazione. Fonte: presentazione Giovanni Sacripante, 2021.....	129
Figura 25 - Il nuovo ecosistema digitale integrato della FIGC. Fonte: presentazione Giovanni Sacripante, 2021.....	129

Bibliografia e sitografia

- #entropima: il pre-partita per i tifosi blucerchiati. (2019, Gennaio 30). Tratto da Youtube: <https://www.youtube.com/watch?v=jkRUx5IwY6g>
- AC Milan | Sito Ufficiale . (2020). Tratto da www.acmilan.com/it
- Adamson, G., Jones, W., & Tapp, A. (2005). From CRM to FRM: Applying CRM in the football industry. *Database Marketing & Customer Strategy Management*, 156-172.
- Appelbaum, L. G., Cain, M. S., Darling , E. F., Stanton , S. J., Nguyen, M. T., & Mitroff, S. R. (2012). What is the identity of a sports spectator? Personality and Individual Differences. 422-427.
- Baroncelli, A., & Lago, U. (2006). Italian Football. *Journal of Sports Economics*, 16-17.
- Bauli. (2021). Tratto da <https://www.bauli.it/it/le-uova-di-pasqua/uovo-nazionale-italiana>
- Bijmolt, T. H., Leeﬂang, P. S., Block, F., Eisenbeiss, M., Hardie, B. G., Lemmens, A., & Saffert, P. (2010). Analytics for Customer Engagement. *Journal of Service Research*, 341-356.
- Bilancio Integrato 2019 FIGC. (2020). Tratto da https://www.figc.it/media/uploads/federazione/trasparenza/bilancio_integrato_2019_web_bassa.pdf
- Biscaia , R., Correia , A., Rosado , A., Maroco, J., & Ross, S. (2012). The effects of emotions on football spectators' satisfaction and behavioural intentions. *European Sport Management Quarterly*, 227-242.
- Byers, T. (2016). *Contemporary Issues in Sport Management. A Critical Introduction*. London: SAGE Publications Ltd.

- CALCIOeFINANZA*. (2020, Aprile 26). Tratto da <https://www.calcioefinanza.it/2020/04/26/quanto-vale-il-calcio-italia-ecco-tutte-le-cifre/>
- Campbell, R. M., Aiden, D., & Kent, A. (2004). Beyond BIRGing and CORFing. Continuing the exploration of fan behaviour. *Sport Marketing Quarterly*, 151-157.
- Cherubini, S. (2000). *Il marketing sportivo*. Milano: Franco Angeli.
- Cherubini, S. (2015). *Marketing e management dello sport - Analisi, strategie, azioni*. Milano: Franco Angeli.
- Confcommercio*. (2021, Marzo 24). Tratto da <https://www.confcommercio.it/-/imprese-pandemia-scenario-della-crisi>
- Cova, B., & Cova, V. (2002). Tribal marketing: The tribalisation of society and its impact on the conduct of marketing. *European Journal of Marketing*, 595-620.
- DATALYTICS*. (2021, Gennaio 21). Tratto da Fan Engagement: qual è il futuro dell'industria dello sport?: <https://www.datalytcs.it/fan-engagement-qual-e-il-futuro-dellindustria-dello-sport/#:~:text=Fan%20Engagement%20%C3%A8%20la%20parola,intensio%20e%20speciale%20con%20essi>.
- DocPlayer*. (2017). Tratto da <https://docplayer.it/19925456-Servizio-atteso-servizio-percepito-erogazione-del-servizio-assetti-e-standard-del-servizio-guidati-dal-cliente.html>
- FIGC*. (2021). Tratto da <https://www.figc.it/it/partner/>
- Fonzies*. (2021). Tratto da <https://www.senontifilanazionalegodisolameta.it/#/>
- Forbes*. (2019, Gennaio 21). Tratto da <https://forbes.it/2019/01/21/competitor-netflix-videogioco-fortnite-hbo/#:~:text=2019%2017%3A04->

,Il%20principale%20competitor%20di%20Netflix,tempo%20(e%20il%20videogioco%20Fortnite)

Funk, D. (2017). Introducing a Sport Experience Design (SX) framework for sport consumer behaviour research. *Sport Management Review*, 145-158.

Funk, D. C. (2008). *Consumer Behaviour in Sport and Events: Marketing Action*. London: Elsevier.

Funk, D. C., Alexandris, K., & McDonald, H. (2016). *Sport Consumer Behaviour. Marketing Strategies*. London: Routledge.

Gazzetta dello Sport. (2021, Aprile 15). Tratto da <https://www.gazzetta.it/Calcio/Serie-A/15-04-2021/dazn-mese-gratis-abbonati-410175227283.shtml>

Geomarketing, Wikipedia. (2020, Marzo 26). Tratto da <https://it.wikipedia.org/wiki/Geomarketing#:~:text=Il%20geomarketing%20%C3%A8%20un%20approccio,attuare%20le%20attivit%C3%A0%20di%20marketing.>

GLOSSARIO MARKETING. (2021). Tratto da <https://www.glossariomarketing.it/significato/referral/#:~:text=Definizione%20di%20Referral%20su%20Glossario,dei%20suoi%20prodotti%20e%20servizi.>

GOAL. (2019, Novembre 13). Tratto da <https://www.goal.com/it/notizie/effetto-ronaldo-cosa-sta-facendo-cristiano-brand-juventus/1f886nnc25v4x1v9ynzb8qujzu>

Hunt, K., Bristol, T., & Bashaw, R. E. (1999). A conceptual approach to classifying sports fans. *Journal of Services Marketing*, 439-452.

Hunt, K., Bristol, T., & Bashaw, R. E. (1999). A conceptual approach to classifying sports fans. *Journal of services Marketing*, 439-452.

- I numeri dello Sport 2017, CONI Servizi.* (2017). Tratto da https://www.coni.it/images/numeri_dello_sport/Rapporto_FSN_DSA_2017.pdf
- Iacobucci, D. (1992). An Empirical Examination of Some Basic Tenets in Services: Goods-Services Continua. *Advances in Services Marketing and Management*, 23-52.
- INTER Official Site.* (2019, Luglio 15). Tratto da <https://www.inter.it/it/news/2019/07/15/inter-is-not-for-everyone.html>
- Jain, M. K. (Novembre 2013). An analysis of Marketing Mix: 7Ps or More. *Asian Journal of Multidisciplinary studies, Volume 1, Issue 4*, 27.
- Jones, M. V., Coffee, P., Sheffield, D., Yanguetz, M., & Barker, J. B. (2012). Just a game? Changes in English and Spanish soccer fans' emotions in the 2010 World Cup. *Psychology of Sport And Exercise*, 162-169.
- Kumar, V., Aksoy, L., Donkers, B., Venkatesan, R., Wiesel, T., & Tillmanns, S. (2010). Undervalued or Overvalued Customers: Capturing Total Customer Engagement Value. *Journal of Service Research*, 297-310.
- Kwak, D. E., Kim, Y. K., & Hirt, E. R. (2011). Exploring the role of emotions on sport consumers' behavioral and cognitive responses to marketing stimuli. *European Sport Marketing Quarterly*, 225-250.
- La Pratica sportiva in Italia, ISTAT.* (2017, Ottobre 19). Tratto da <https://www.istat.it/it/archivio/204663>
- Lee, S., Kim, Y., & Heere, B. (2017). Sport team emotion: Conceptualization, scale development and validation. *Sport Management Review*.
- Lega Serie A.* (2020, Gennaio 26). Tratto da <https://www.legaseriea.it/it/sala-stampa/notizie/info/la-junior-tim-cup-allo-stadio-olimpico-prima-di-roma-lazio>

- Lo Sport in Italia*, Wikipedia. (2021, Aprile 15). Tratto da https://it.wikipedia.org/wiki/Sport_in_Italia
- Martin, D., O'Neill, M., Hubbard, S., & Palmer, A. (2008). The role of emotion in explaining consumer satisfaction and future behavioural intention. *Journal of Service Marketing*, 224-236.
- Miller, J. A. (1997). Studying Satisfaction Modifying Models, Eliciting Expectations, Posing problems and Making Meaningful Measurements. *Conceptualization and Measurement of Consumer Satisfaction and Dissatisfaction*, 72-91.
- Nufer, G., & Bühler, A. (2010). *Relationship Marketing in Sports*. London: Routledge.
- Oh, H. (1999). Service quality, customer satisfaction and customer value: A holistic perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 67-82.
- Parasuraman, A., Zeithmal, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A Multiple Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality . *Journal of Retailing*, 12-40.
- Parasuraman, A., Zeithmal, V. A., & Berry, L. L. (s.d.). Reassessment of Expactations.
- PDFOR. (s.d.). Tratto da PDFOR: <https://www.pdfor.com/userfiles/files/Marketing%20settima-ottava%20lezione.pdf>
- PDFOR. (s.d.). *PDFOR Performance Development*. Tratto da PDFOR : https://www.pdfor.com/userfiles/files/Marketing_Cap_2.pdf
- Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1998). Welcome to the experience economy. *Harvard Business review*, 97-105.
- Quinn, J. B., Baruch, J. J., & Paquette, P. C. (1987). *Technology in Services*. Scientific American 257.

- Sacripante, G. (2021). Digitalizzazione FIGC.
- Singh, H. (May 2006). The Importance of Customer Satisfaction in Relation to Customer Loyalty and retention. *Asian Pacific University College of Technology & Innovation*, 2.
- slideplayer*. (2015). Tratto da <https://slideplayer.com/slide/4664140/>
- slideplayer*. (2017). Tratto da <https://slideplayer.it/slide/10969330/>
- SlidePlayer*. (2019). Tratto da <https://slideplayer.it/slide/13247050/>
- slideshare*. (2013, Maggio). Tratto da <https://www.slideshare.net/l.marongiu/corso-marketing-dei-servizi-slideshare>
- Sport in Italia*. (s.d.). Tratto da Wikipedia, l'enciclopedia libera: https://it.wikipedia.org/wiki/Sport_in_Italia
- Sporteasy*. (2002). Tratto da http://www.sporteasy.com/eco_immagine_atleti.htm
- Sportmediaset*. (2020, Febbraio 7). Tratto da https://www.sportmediaset.mediaset.it/foto/calcio/le-coreografie-pi-belle-del-calcio-spettacolo-in-curva_14502882-2020.shtml
- SSC Napoli*. (2021, Aprile 16). Tratto da <https://www.sscnapoli.it/static/news/MARCELO-BURLON-COUNTY-OF-MILAN-x-SSC-NAPOLI-22743.aspx>
- stadi.online*. (s.d.). Tratto da <https://www.stadi.online/stadio-olimpico-roma/>
- Stile di vita, Wikipedia*. (2020). Tratto da https://it.wikipedia.org/wiki/Stile_di_vita
- The Social Issues Research Centre*. (2008). Tratto da Football Passions: http://www.sirc.org/football/football_passions.pdf
- Trail, G. T., Robinson, M., Dick, R., & Gillentine, A. (2003). Motives and points of attachment: fans versus speculators in intercollegiate athletics. *Sport Marketing Quarterly*, 217-227.

- Twitter*. (2021). Tratto da https://twitter.com/OfficialASRoma?ref_src=twsrc%5Egoogle%7Ctwcamp%5Eserp%7Ctwgr%5Eauthor
- Van Doorn, J., Lemon, K. N., Mittal, V., Nass, S., Pick, D., Pirner, P., & Verhoef, P. C. (2010). Customer engagement behavior: theoretical foundations and research directions. *Journal of Service Research*, 253-266.
- Wann, D., Melnick, M., Russell, G., & Pease, D. (2001). *Sport fans. The psychology and social impact of specators*. New York: Routledge.
- Westerbeek, H. M., & Shilbury, D. (2003). WesterbeekA Conceptual Model for Sport Services Marketing Research: Integrating Quality, Value and Satisfaction. *Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 7.
- Wikipedia*. (2021, Maggio 3). Tratto da https://it.wikipedia.org/wiki/Sport_elettronici
- Wikipedia*. (2021, Febbraio 20). Tratto da El Clàssico: https://it.wikipedia.org/wiki/El_Cl%C3%A1sico
- Wikipedia*. (2021, 24 Maggio). Tratto da https://it.wikipedia.org/wiki/Federazione_Italiana_Giuoco_Calcio
- Wikipedia*. (2021, Aprile 10). Tratto da https://it.wikipedia.org/wiki/Associazione_Italiana_Calciatori
- Wikipedia*. (2021, Maggio 25). Tratto da https://it.wikipedia.org/wiki/Generazione_Y
- Wikipedia*. (2021, Maggio 27). Tratto da https://it.wikipedia.org/wiki/Generazione_Z
- Wikipedia*. (2021, Marzo 12). Tratto da <https://it.wikipedia.org/wiki/Over-the-top>
- Wolak, R., Kalafatis, S., & Harris, P. (1998). An Investigation into Four Characteristics of Services. *Journal of Empirical Generalisations in Marketing Science*, Vol.3, No. 2, 25-26.

- Woodruff, R. B., Cadotte, E. R., & Jenkins, R. L. (Agosto 1987). Expectations and Norms in Models of Consumer Satisfaction. *Journal of Marketing Research* 24, 305-314.
- Yim, B., Byon, K. K., & Baker, T. A. (2014). Influence of Sport Fan Emotions on Sport Consumption Behavior. *North American Society for Sport Management Conference*.
- Yoshida, M., Gordon, B., Nakazawa, M., & Biscaia, R. (2014). Conceptualization and measurement of fan engagement: Empirical evidence from a professional sport context. *Journal of Sport Management*, 399-417.
- Zagnoli, P., & Radicchi, E. (16-17 Gennaio 2009). Lo sport nel marketing esperienziale. *International Congress Marketing Trends*. Parigi.
- Zeithmal, V. A., Bitner, M. J., Gremler, D. D., & Bonetti, E. (s.d.). *Marketing dei servizi* (III ed.). McGraw-Hill.
- Zeithmal, V. A., Parasuraman, A., & Malhotra, A. (2001). *A Conceptual Framework for Understanding e-Service Quality: Implications for Future Research and Managerial Practice*. Marketing Science institute Working Paper.