



*Dipartimento di Impresa e Management*

*Tesi di Laurea triennale in Economia e Gestione delle Imprese*

# BRAND IDENTITY IN AMBITO SPORTIVO

RELATORI

Prof.sa Federica Brunetta

Prof.sa Lucia Marchegiani

LAUREANDO

Francesco Spinelli

matr. 188481

ANNO ACCADEMICO  
2014/2015

# BRAND IDENTITY IN AMBITO SPORTIVO

## INDICE

<b>RINGRAZIAMENTI.....</b>	<b>pag. 04</b>
<b>PREMESSA.....</b>	<b>pag. 05</b>
<b>1. DAL CONCETTO DI BRAND ALLA BRAND IDENTITY.....</b>	<b>pag. 08</b>
1.1 Marca o marchio	
1.2 Utilizzare il marchio per conquistare il mercato: il branding	
1.3 Brand Equity	
1.4 Costruire il brand	
1.5 Brand Identity	
<b>2. LA BRAND IDENTITY NELLE SOCIETÀ SPORTIVE.....</b>	<b>pag. 23</b>
2.1 Branding ovunque	
2.2 Una panoramica sul business dello sport in Italia	
2.3 Il brand in ambito sportivo	
2.4 Una corretta strategia alla base di un modello vincente	
2.5 Strategia di comunicazione interna	
2.6 Strategia di comunicazione esterna	
2.7 Conclusioni	
<b>3. IL CASO STELLA AZZURRA.....</b>	<b>pag. 46</b>
3.1 La Stella Azzurra: un po' di storia	

3.2 La vision aziendale: l'idea di formare uomini, non solo  
giocatori

3.3 #StellaNation

3.4 La comunicazione: una Stella più social

**4. APPENDICE: IL RACCONTO DI UNA ESPERIENZA DI  
SUCCESSO. CAMPIONATO ITALIANO DI BASKET UNDER 15  
STAGIONE 2014/2015.....pag. 63**

**BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA.....pag. 66**

## *Ringraziamenti*

A monte dell'elaborato desidero esprimere il mio ringraziamento per tutti coloro che mi hanno aiutato e supportato nella stesura di queste pagine. Desidero partire dunque dalla professoressa Brunetta che nonostante il poco preavviso ha accettato di seguirmi ed assistere nello svolgimento dell'elaborato. Un grande grazie va poi alla Stella Azzurra, in particolare nelle persone di Germano D'Arcangeli, Claudio Carducci, Giacomo Silvestri, Maurizio Salata, Lilli "il Mitico" Mauriello ed Andrea Marinelli.

Non posso poi non citare tutti quei ragazzi che ho allenato e che alleno, ai quali sono veramente grato per insegnarmi ogni giorno molto più di quanto possa fare qualsiasi manuale.

Un pensiero speciale va poi agli amici di una vita: Don, Gio, Project, Jean, Pelles, Tapiro e Kiwi, con i quali sono cresciuto ed a cui devo molto.

Sono grato inoltre a tutti i familiari per l'affetto con cui mi hanno circondato ed accompagnato in questo percorso.

Appositamente lasciati per ultimi i miei genitori, mia sorella Cecilia e Chiara: qui non esistono parole che riescano a rendere la mia gratitudine. Siete stati il mio sostegno, il mio conforto, il mio sprone ed in molti casi anche la mia ispirazione.

A tutti voi non posso che dire grazie.

## *Premessa*

Il mercato del mondo occidentale è oramai saturo di prodotti.

Praticamente oggi la nostra società vede i propri bisogni primari già interamente soddisfatti nella loro totalità, con la diretta conseguenza che per le imprese risulta sempre più difficile immettere nuovi prodotti con una prospettiva reale che essi possano ottenere un sia pur minimo margine di successo.

La difficoltà d'immissione aumenta ulteriormente se si considera che ormai tutte le più grandi aziende dispongono di professionisti e di un know-how tali da consentire loro di ricreare con successo ed efficacia anche le tecnologie più complesse. Basti pensare all'esempio dello Smartphone: progettato inizialmente dall'IBM e successivamente commercializzato dalla BellSouth, è stato immediatamente ripreso dalla BlackBerry, la quale apportando alcune migliorie è riuscita a fargli raggiungere una fama mondiale.

Il posizionamento del prodotto, dunque, risulta sempre più complesso, anche a causa di una omologazione generale del mercato che rende la differenziazione un fenomeno ormai raro ed estremamente arduo da applicare.

Se si osservano con attenzione le dinamiche del mercato dei prodotti, dall'inizio del nuovo millennio ad oggi, si potrà facilmente verificare come i *brand* che hanno raggiunto il maggior successo sono stati quelli in grado di crearsi una chiara e definita identità all'interno della testa del consumatore.

Il continuo calo di bisogni da soddisfare ha difatti innescato un fenomeno per cui la gran parte degli acquisti non avviene per soddisfare una reale esigenza, quanto per la necessità del consumer di acquisire tramite l'oggetto un determinato stato sociale.

Utilizzando come metafora la "piramide dei bisogni" di Maslow, potremmo dunque dire che siamo arrivati alla fase in cui è il suo vertice a comandare il mercato, con i bisogni di "stima" ed "autorealizzazione" che la fanno da padroni.

In altre parole, ci troviamo di fronte ad una radicale mutazione: non è più il prodotto-oggetto a doversi posizionare all'interno della mente del cliente per stimolarne l'acquisto, ma bensì il *brand* a dover evocare un valore distintivo, con principi ed ideali nei quali il cliente vuole ritrovarsi, quasi a suggerire e rimarcare l'appartenenza ad una elite, più o meno ristretta, che può godere del privilegio correlato al possesso dell'oggetto di marca.

Questi concetti, in apparenza semplici e di immediata comprensione, trovano nel contesto del nostro Paese non poche difficoltà di recepimento ed applicazione da parte della classe imprenditoriale.

Abbiamo così visto scomparire storiche aziende italiane, del calibro di *Richard Ginori*, *Mariella Burani* o *Malaguti* ed osserviamo molte altre Imprese che stentano ad adattarsi e cercano i loro margini di sopravvivenza ingaggiando "lotte di prezzo" che molto spesso non trovano altri vincitori se non i concorrenti provenienti dai sempre più aggressivi mercati asiatici.

In quest'ottica dunque, un'oculata strategia di *branding*, rappresenta per le imprese, non soltanto una possibile risposta all'uniformità del mercato ma

l'unica via di uscita dalla crisi e la sola concreta possibilità di sopravvivenza.

Affrontare dunque il tema di una strategia di marketing basata sul *brand* ha stimolato il mio interesse iniziale per la stesura di questo elaborato.

La mia personale esperienza vissuta nell'ambito di una società sportiva (nello specifico la Stella Azzurra Basket) mi ha inoltre portato a comprendere ancora meglio l'importanza ed il senso di una tale strategia ed ha orientato il mio interesse verso la definizione di una vera e propria *brand-identity* in un ambito come quello sportivo, cioè in un mondo che per molte e variegata ragioni mi affascina da sempre.

Ho cercato quindi di coniugare quello che è un interesse di studi oggi (e spero professionale nel futuro) con quella che è una passione, per sviluppare una tesi che risulti, nei limiti del possibile, sufficientemente innovativa ed originale.

Nelle pagine che seguono si affronteranno i temi ed i concetti che afferiscono al marchio, alla sua creazione e ad una corretta strategia di mercato basata sul *brand*, fino ad affrontare l'argomento della *brand identity* e della sua applicazione in un ambito sportivo.

Su quest'ultimo discorso si cercheranno di citare esempi noti a livello nazionale ed internazionale per poi raccontare le esperienze dirette vissute da me sul campo (e fuori dal campo) con la Stella Azzurra Basket.

La speranza è quella di incontrare l'interesse di chi legge, grazie anche e soprattutto ai consigli ed al supporto dato dal personale docente che mi ha aiutato ed ai relatori della tesi che ringrazio sin da questa premessa: dott.sa Federica Brunetta e dott.sa Lucia Marchegiani.

Buona lettura.

## 1. DAL CONCETTO DI *BRAND* ALLA *BRAND IDENTITY*

### 1.1. *Marca o Marchio?*

Brand Identity dunque, ed in particolare Brand Identity in ambito sportivo: questo l'argomento che si vuole affrontare.

Prima di incamminarsi in questo tortuoso ed ancora per buona parte inesplorato sentiero, risulta però necessario approfondire meglio i concetti e le nozioni minime per una corretta comprensione del tema.

A dire il vero nelle pagine che seguono non si cercherà un approccio di tipo "nozionistico". Troppo spesso argomenti di "marketing" vengono infatti trattati in maniera analitica, tralasciando quella componente di imprevedibilità che è invece propria di questa materia, così come di tutte le scienze che in qualche maniera studiano o hanno comunque a che fare con il comportamento umano.

Marca o Marchio? Brand o Logo? Due modi per porre la stessa domanda.

E' bastato utilizzare due semplici sinonimi per risolvere uno dei più grandi dubbi che attanaglia la gran parte degli studenti all'inizio del loro percorso di studi in Marketing.

I più precisi obietteranno che Logo e Marchio non sono esattamente la stessa cosa, poiché in effetti le due definizioni differiscono leggermente tra loro<sup>1</sup>, tuttavia nella pratica è ormai pacificamente accettato l'utilizzo

---

<sup>1</sup> Il termine logo deriva dal greco *lògos* (parola, discorso) e consiste nella rappresentazione grafica di un nome o da un simbolo, atto a rappresentare un prodotto/servizio o un'azienda. Ogni logotipo ha un particolare lettering, cioè un carattere tipografico (font), progettato per essere riconoscibile e



analogo dei due termini e dunque l'esempio può essere ritenuto calzante per risolvere il dubbio.

A livello nozionistico Kotler (2002) afferma che il *brand* "è un nome, termine, segno, simbolo, disegno o combinazione di essi che viene usata per identificare i prodotti o servizi di un venditore o gruppo di venditori e per differenziarli da quelli dei loro concorrenti"<sup>2</sup>.

Tuttavia può essere preferibile la definizione data dal Prof. Grizzanti nel suo "Brand Identikit" (2014), il quale ci parla del *brand* come "quell'entità concettuale che, presidiando il territorio mentale di un individuo, evoca un insieme di valori predefiniti, definendo il posizionamento sul mercato"<sup>3</sup>.

Appare chiaro come nel giro di pochi anni la visione del *brand* si sia totalmente ribaltata. Se nel 2002 la marca veniva vista come un qualcosa di estremamente concreto (un nome, termine, segno, simbolo o disegno o combinazione di essi), oggi si è arrivati addirittura a definirla come una "entità concettuale".

Altro interessante aspetto che emerge dalla definizione del Grizzanti, è il "valore evocativo" della marca, divenuto ormai una caratteristica primaria ed essenziale di qualsiasi *brand* di valore. Pensiamo alla Ferrari: la prima cosa che ci verrà in mente sarà sicuramente una bellissima monoposto di Formula 1 rossa, ma immediatamente, la sola immagine del "cavallino rampante", ci trasporterà in un mondo fatto di lusso, eccellenza, prestigio ed italianità. Chi decide di acquistare una Ferrari, non compra dunque una semplice automobile di lusso, bensì un insieme di valori ed ideali che lo

---

distinguibile da qualsiasi altro logo, e può essere accompagnato da una parte grafica simbolica. Il marchio invece è un concetto leggermente più ampio in quanto è l'insieme di quei caratteri che permettono di distinguere i prodotti o i servizi di un'impresa da quelli dei competitors. Generalmente quindi il marchio include il logo ed altri elementi fondamentali come i colori, il simbolo ed il pay-off ([www.gusella-adv.com](http://www.gusella-adv.com))

<sup>2</sup> Kotler P., Scott W.G. (2002), Marketing Management, Isedi, Torino

<sup>3</sup> Grizzanti G. (2011), Brand Identikit, Fausto Lupetti editore, Bologna

distinguono dalla massa e che lo fanno emergere all'interno della società per ciò che lui vuole rappresentare.

Lo status ed il valore emozionale che ciascuna marca è in grado di generare, rappresentano oramai, dunque, veri e propri asset societari, in grado di attirare clientela e generare profitti, nonché una fondamentale leva operativa per il posizionamento nel mercato, permettendo la creazione di una proposta unica e praticamente impossibile da duplicare.

Passando al marchio invece, deve essere chiaro fin da subito come esso sia "una parte" della marca. Più in particolare esso rappresenta l'insieme dei segni distintivi usati per distinguere il proprio prodotto o servizio dalla concorrenza. E' essenzialmente una rappresentazione grafica che ha lo scopo di identificare un'azienda o un prodotto ma soprattutto, fornire informazioni sull'origine, l'identità, le caratteristiche e la qualità dell'oggetto a cui è abbinato, permettendo ai consumatori di identificare quel prodotto specifico rispetto ad altri simili presenti sul mercato. <sup>4</sup>

Il Marchio è dunque, in sintesi, il riassunto grafico dell'idea che l'azienda vuole dare di sé all'esterno: esso rappresenta quindi una parte essenziale del *brand*.

Perfetta per chiarire la relazione Marca-Marchio è la comune metafora dell'albero. L'albero nella sua integrità raffigura il *brand*, il quale nel sottosuolo ha profonde e forti radici che gli permettono di radicarsi ed essere stabile nel terreno, mentre il marchio è rappresentato dai rigogliosi fiori che emergono in superficie.

Il marchio rappresenta in ultimo – e questo è bene sottolinearlo - anche l'entità legale alla quale la legge, in conformità con l'art. 2557 del c.c. che

---

<sup>4</sup> Citazione da [www.logopro.it](http://www.logopro.it)

implicitamente riconosce al marchio un valore economico, tutela e garantisce al suo proprietario un uso esclusivo.

In particolar modo l'intera disciplina si basa sulla presentazione della domanda di registrazione all'Ufficio Italiano Marchi e Brevetti ed il successivo rinnovo (perpetuo) da effettuare ogni 10 anni.

## ***1.2. Utilizzare il marchio per conquistare il mercato: il Branding***

Dovrebbe essere ormai chiaro come, dal punto di vista concettuale, il *brand* vada considerato al pari di un asset aziendale discriminante per il successo di un business.

Niente di più scontato. Tuttavia a causa di costi elevati, necessari per rivedere la gran parte dei paradigmi aziendali, e di una troppo diffusa miopia di gestione, sono ancora molte le aziende che esitano a mettere il *brand* al centro del proprio progetto, aumentando così ogni anno le possibilità di fallimento.

Il mercato si trova dunque in una situazione paradossale: ha tracciato chiaramente il sentiero da seguire per il successo, ma sono assai poche le aziende disposte ad intraprenderlo.

Ma perché tutta questa diffidenza? E' così difficile applicare politiche di branding?

Per rispondere a queste due domande bisogna necessariamente chiarire preliminarmente cosa si intenda per branding.

Branding, o Brand Management, viene nei libri di testo classicamente definito come l'insieme di attività strategiche e operative relative alla costruzione e alla gestione della marca. Tuttavia, a volte, questa

definizione è insufficiente per comprendere pienamente il rilievo della materia.

Parlare di Branding solo in termini di “attività volte alla costruzione ed alla gestione della marca” non fa emergere chiaramente uno degli aspetti chiave del tema: il Branding è un vero e proprio approccio di Business nei confronti del mercato.

Applicare una strategia di branding, non può, e non deve, ridursi alla semplice creazione e gestione della marca. Applicare una strategia di branding, vuol dire smettere di vendere solo prodotti (o servizi) ed iniziare a vendere la marca che li produce (o li svolge). Significa dunque un vero e proprio cambiamento di filosofia, un cruciale passaggio da una strategia product-oriented ad una strategia brand-oriented.

E qui si nascondono le chiavi per dare risposta alle due domande sopra citate. Buona parte della diffidenza e delle difficoltà nell’applicazione di tale politica, infatti, derivano dal fatto che una strategia brand-oriented comporta, per le aziende che fondavano le proprie strategie commerciali su una politica product-oriented, un radicale mutamento sull’oggetto (o sul servizio) e sulle sue modalità di vendita. In altre parole si deve vendere qualcosa che è del tutto immateriale - come un brand - con tutto quello che da ciò ne deriva in termini di più che comprensibili dubbi e di difficoltà per chi da anni è abituato, magari anche con discreto successo, ad offrire al mercato “semplicemente” prodotti (o servizi).

### ***1.3. Brand Equity***

Sarebbe impossibile parlare di Branding senza introdurre il concetto di Brand Equity.

Definire la *brand equity* è certamente un compito arduo e molto complesso che rischia di far perdere l'ampiezza e la complessità del termine.

Viene generalmente tradotta in italiano come "patrimonio della marca" o "valore della marca", entrambe definizioni giustissime, ma alle quali è preferibile aggiungere un ulteriore termine che, probabilmente, meglio riesce a chiarire meglio il concetto anche a chi è meno esperto in materia.

E' possibile dunque, in accordo con Kotler e Keller, parlare di "patrimonio aggiunto dalla marca" e "valore aggiunto della marca".

Proprio i nostri, nel loro "Marketing del nuovo millennio", definiscono la *brand equity* come "quella risorsa immateriale complessa consistente nel valore aggiunto apportato a beni e servizi da determinanti quali la fedeltà del *brand*, la notorietà e/o la conoscenza del *brand*, la qualità percepita, le associazioni mentali, la tutela legale, le tecnologie applicate ed i canali di distribuzione, e che si riflette nel modo in cui i consumatori pensano, sentono e agiscono rispetto al prodotto, come pure nel prezzo, nelle quote di mercato e nella redditività del *brand* per l'impresa".<sup>5</sup>

Tale definizione, che può sembrare fin troppo lunga e complessa, ha però l'indiscutibile pregio di rendere chiara e perfettamente comprensibile la notevole difficoltà che si ha nel presentare con immediatezza un argomento così critico.

D'altronde per comprendere l'ambiguità del termine basti pensare ai differenti campi in cui i vocaboli, presi singolarmente, trovano applicazione. E' infatti interessante constatare, come il termine *equity*, comunemente usato nel settore dell'economia, con riferimento ad argomenti estremamente pratici, venga qui accostato al *brand* che ha invece nell'immaterialità una delle sue caratteristiche principali. Ed è

---

<sup>5</sup> Kotler P., Keller K.L., 2010, Il Marketing del nuovo millennio, Pearson Italia, Milano-Torino SpA

proprio in tale dicotomia che si cela la pienezza del termine, sottolineando la doppia accezione di valore finanziario e valore “esperienziale”, i quali assieme costituiscono il vero e proprio patrimonio aggiunto della marca e dell’impresa proprietaria.<sup>6</sup>

Ed è proprio sulla capacità di trasferire tali valori che, dopo ottantadue anni di storia, la casa francese ancora basa il suo successo.

In altri termini, il *brand* è una promessa. Chi indossa un Rolex vuole percepire lusso, prestigio ed eccellenza, mentre chi calza delle Vans si aspetterà di essere alla moda ma allo stesso tempo anticonformista.

In linea con quanto si vuole fare per l’intero elaborato, favorendo dunque l’approccio pratico rispetto al teorico, potremmo dire che la brand equity altro non è che l’insieme dei significati, degli ideali e delle emozioni di cui un *brand* decide in maniera strategica di farsi ambasciatore.

Pensiamo ad esempio al *brand* Lacoste: il famoso marchio del coccodrillo è ormai per tutti noi sinonimo di stile ed eleganza associati a sportività e comfort.

Rolex e Vans, due poli opposti di uno stesso mondo, all’interno del quale se si vuole avere successo vi è una sola via: fare le promesse giuste, ma soprattutto mantenerle.

## ***1.4 Costruire il brand***

In un mondo in cui ogni informazione è ormai a portata di mano e dove tutti i prodotti (o servizi) presentano svariate alternative, è molto facile essere confusi nella massa oppure essere dimenticati in breve tempo. Conviene dunque tentare di distinguersi creando un *brand* che si posizioni

---

<sup>6</sup> Concetti ripresi e rivisitati da Grizzanti G., 2011, Brand Identikit, Logo Fausto Lupetti editore, Bologna

in maniera definita nella mente del consumatore in modo da rimanere impresso nell'immaginazione collettiva.

Tuttavia costruire un *brand* è un'operazione molto complessa che spesso sfugge alle mere logiche della concorrenza e per la quale anche le analisi di mercato più rigorose trovano un'affidabilità relativa.

Esattamente come accade nelle scuole di licenza media, dove viene assegnato un tema e gli studenti sono tenuti a rispettarne la traccia, allo stesso modo nella creazione di un *brand* il primo errore da non commettere è quello di andare fuori tema. Bisogna dunque avere chiaro che costruire un *brand* significa prima di tutto dar vita al motivo per cui un cliente dovrebbe scegliere la nostra impresa.

In tale processo il ruolo principe viene ricoperto dal marchio. Il marchio è la prima entità che viene in contatto con il cliente, ed ha dunque il compito di definire e rendere riconoscibile l'emittente tramite una serie di codici visuali e testuali che riescano a trasmettere in modo efficace la personalità del *brand*. Seppur nel primo paragrafo di questo capitolo abbiamo spiegato come in realtà tra di essi vi sia una sostanziale differenza, spesso agli occhi del cliente marchio e marca (cioè *brand*) si confondono, finendo per identificarsi e fondersi l'uno con l'altro. E' chiaro dunque come la progettazione del marchio sia un punto cruciale per il successo di una politica di branding.

Il marchio si compone di "sette elementi capitali" sui quali si basa e verte. Il primo e più importante è il *concept*. Per *concept* si intende "l'idea di base che stabilisce qual è l'oggetto valoriale su cui ruota l'identità visiva, sia in termini di equità da trasmettere sia come scelta del soggetto da individuare come simbolo".<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Grizzanti G., 2011, Brand Identikit, Logo Fausto Lupetti editore, Bologna

Difatti le tra bande sono poste in maniera tale da ricordare una montagna, simboleggiante gli obiettivi e le sfide che ci attendono nella vita ed assolutamente in linea dunque con quel *"impossible is nothing"* che ormai da anni costituisce il *payoff* aziendale

D'importanza equiparabile al *concept* è il *naming*. Il nome di una marca è forse il primo elemento distintivo, per questo è necessario che si porti dietro una grande potenza evocativa. Se pensiamo a Pepsi sembra di percepire le bollicine sulla lingua già al momento della sua pronuncia ed allo stesso modo il termine Swiffer ci richiama l'immagine di un panno che velocemente rimuove la polvere.

Il nome deve essere un'entità in grado di durare nel tempo e di svolgere un ruolo da propulsore per l'intero brand e per il suo potenziale.

Al *naming*, l'abbiamo già citato prima, viene spesso accostato il c.d. *payoff*. Questo altro non è che un'estensione del nome che viene spesso utilizzata per contestualizzare meglio il marchio ed il suo ambito di applicazione, nonché come ulteriore componente evocativa.

"Créateur d'automobiles" per la Renault è un ottimo esempio di *payoff* volto a specificare il campo d'applicazione del *brand*, così come "Think different" rappresenta ulteriormente la volontà di distinguersi dalla massa di Apple.

Ruolo fondamentale nella diffusione del *brand* è poi svolto dal *Symbol* che identifica i prodotti (o i servizi) dell'impresa. Il simbolo spesso diviene una vera e propria icona, riuscendo a portare con se tutti i valori del *brand*, al punto di non rendere più necessario l'utilizzo del *naming*. Caso esemplare di ciò è il conosciutissimo *swoosh* Nike. Il simbolo del baffo ha una tale potenza evocativa che da ormai oltre venti anni l'azienda ha



deciso di togliere il naming dalla gran parte dei suoi prodotti e delle sue campagne pubblicitarie.

Passiamo ora agli ultimi tre elementi che concentrandosi maggiormente sul mero aspetto grafico del marchio tratteremo qui in maniera unitaria: *logotype*, *font* e *colors*.

Con *logotype* e *font* individuiamo il carattere con il quale vengono determinati rispettivamente *naming* e *payoff*. Per entrambi è bene che essi siano creati ed utilizzati in maniera apposita, così che possano divenire degli elementi specifici e caratterizzanti del *brand*.

In ultimo i colori giocano una parte di rilevante importanza. L'associazione di un colore piuttosto che un altro ad un marchio può determinare la buona riuscita o meno di un intero progetto.

Se la scritta Coca-cola fosse stata tinta di verde non avrebbe probabilmente raggiunto la stessa popolarità, allo stesso modo se Google si fosse presentata al mondo completamente nera non sarebbe divenuto il motore di ricerca più utilizzato al mondo.

Insomma, dotare la propria impresa di un marchio che sia originale, coerente ed allo stesso tempo evocativo ed accattivante, non è certamente compito semplice, ma è un dovere fondamentale se si vuole intraprendere un business di successo.

Sebbene la creazione del marchio rappresenti uno step fondamentale nello sviluppo di un *brand* essa non è tutto. Qui ci tengo a soffermarmi su un argomento particolarmente caro a questo elaborato, ovvero la divulgazione del messaggio aziendale nel suo interno. Troppo spesso i processi di *branding* vengono affidati in via esclusiva alle aree Marketing delle società, non comprendendo l'importanza che i dipendenti possono ricoprire in un tale percorso.

Non bisogna commettere l'errore di focalizzarsi esclusivamente sul mondo esterno, è anzi necessario per ogni azienda che si propone di lanciare un nuovo *brand* avviare prima di tutto un buon piano di "*employer branding*". Il discorso assume ancora maggiore rilevanza se ci si trova in un caso di rivisitazione di una precedente strategia aziendale. Agire sugli "*home-stakeholder*" facendogli comprendere i motivi e le esigenze di cambiamento significa non solo ridurre il rischio di possibili contestazioni, ma aprirsi un vero e proprio canale privilegiato per l'esternalizzazione della rettificata identità aziendale. Solo se convinti della novità, questi saranno in grado di coglierne le potenzialità e di trasferirle produttivamente verso l'esterno, diventando così parte integrante e funzionale del processo di trasformazione della nuova marca.

Creare un *brand* non è dunque la mera realizzazione di un marchio, significa prima di tutto coinvolgere e rendere partecipi le persone senza le quali una rivisitazione dei paradigmi aziendali non sarebbe attuabile.

### ***1.5. Brand Identity***

Ma dunque cos'è la Brand Identity? Per dovere di chiarezza è necessario anche in questo caso fare una breve premessa: la Brand Identity è argomento ancora molto poco studiato in Italia, quantomeno a livello accademico. Ed addirittura non esistono ancora nozioni che risolvano in pieno l'evasività del termine.

La definizione più comune ci parla de "l'insieme degli aspetti e degli elementi grafico/comunicativi che determinano la percezione e la reputazione di un *brand* da parte del suo pubblico. Quella percezione

profondamente emotiva ed istintiva, da cui dipenderà il gradimento e di conseguenza il successo di un marchio".<sup>8</sup>

Il primo rischio che si corre leggendo questa definizione è però quello di creare una gran confusione: ci basterebbe infatti, tornare a quanto riportato nelle pagine precedenti per rendersi conto di quanto tale nozione assomigli a quella comunemente usata per la Brand Equity.

Oltretutto non emerge quel carattere che, ci tengo a sottolinearlo, è forse il punto più importante e distintivo della brand identity: ovvero la duplicità del messaggio. Cercando di spiegare meglio quanto sopra si può affermare che nella definizione ripresa dal sito di Creativa studio si pone fin troppa importanza sulla cd. "*corporate image*", ovvero sul modo in cui il cliente percepisce il *brand* e come finisce, quasi inconsciamente ad immaginarlo, tralasciando invece quel messaggio di coerenza con alcuni valori che l'azienda deve prima di tutto mandare al suo interno. Quella coerenza stessa che è oramai alla base di ogni strategia di successo.

In un mondo dove la riuscita di un business si basa in gran parte sulle capacità e sulla credibilità dell'azienda nel trasmettere emozioni ed ideali, è difficile pensare di ottenere successo per una Azienda che in via prioritaria non sia convinta, per prima, nel suo interno, della validità della propria strategia.

Il primo obiettivo è dunque quello di coinvolgere la forza lavoro agendo sulla testa di quanti operano nell'azienda per coinvolgerli e motivarli.

Vedremo poi meglio come nell'ambito sportivo, dove il successo di un *brand* è fortemente correlato ai risultati sportivi, tale aspetto si accentui ulteriormente.

---

<sup>8</sup> Citazione da [www.creativastudio.com](http://www.creativastudio.com)

Si vuole dunque provare, in questa sede, a dare una nuova idea di Brand Identity, non solo legata alla percezione esterna del *brand*, ma fortemente incentrata sull' identità che ogni impresa deve costruire al proprio interno per essere credibile agli occhi dei suoi consumer.

Ed è proprio in quest'ottica che si vuole citare un breve esempio. Chiedendo di chiudere gli occhi ed immaginare una mela morsicata sulla sua estremità destra, cosa verrà in mente a quasi tutti? Ovviamente si penserà alla Apple, il *brand* da 247 miliardi di dollari.<sup>9</sup>

Molte persone ricorderanno perfettamente cosa stavano facendo il 21 giugno del 1970, mentre l'Italia di Riva, Mazzola e Facchetti si accingeva a sfidare, e purtroppo a perdere, contro il formidabile Brasile di Pelè, Jairzinho e Carlos Alberto nella finale dei Mondiali di Calcio. Ecco, si pensi che a quel tempo la Apple non era neanche in progetto di nascere. E allora la domanda che sorge spontanea è: come ha fatto questa azienda, nata in un garage dalle menti geniali di Steve Jobs e Stephen Wozniak a raggiungere un tale enorme successo in così pochi anni?

Per rispondere in maniera approfondita ed analitica ci sarebbe bisogno di tempo e spazio di cui chiaramente in questa sede non si dispone. Certamente, vi sono state alcune motivazioni tecniche che gli analisti di mercato e gli studiosi di economia potrebbero citare come fattori determinanti.

In questa sede però, fa piacere ricordare una frase, pronunciata da Steve Jobs nella ormai storica campagna pubblicitaria del 1997, che racchiude da sé una possibile e romantica risposta al quesito: "A tutti i folli. I solitari. I ribelli. Quelli che non si adattano. Quelli che non ci stanno. Quelli che sembrano sempre fuori luogo. Quelli che vedono le cose in modo

---

<sup>9</sup> Valutazione presa da "Most Valuable Global Brands di WWP e MillwardBrown

differente. Quelli che non si adattano alle regole. E non hanno rispetto per lo status quo. Potete essere d'accordo con loro o non essere d'accordo. Li potete glorificare o diffamare. L'unica cosa che non potete fare è ignorarli. Perché cambiano le cose. Spingono la razza umana in avanti. E mentre qualcuno li considera dei folli, noi li consideriamo dei geni. Perché le persone che sono abbastanza folli da pensare di poter cambiare il mondo sono coloro che lo cambiano davvero.”<sup>10</sup>

Questa frase è uno straordinario esempio di branding. Proviamo ad analizzarla insieme. Fin da subito Jobs delinea chiaramente a chi intende rivolgersi, specificando tre precise “tipologie” sociali. Dunque la prima chiave è la chiarezza.

La scelta ovviamente non è casuale: vengono infatti volutamente selezionate tre categorie nelle quali, in qualche maniera, ognuno di noi si rivede o gli piacerebbe rivedersi ma che allo stesso tempo si caratterizzano per essere prive di una vera identità di gruppo. E soprattutto vengono presi dei valori coerenti ed in linea con quelli aziendali, in primis l'anticonformismo. Ricordiamoci che la Apple nel 1997 ancora aveva come marchio la Mela con i colori della pace posti in ordine sbagliato.

Dopo averli identificati, Jobs li difende. “L'unica cosa che non potete fare è ignorarli”. Una frase breve, decisa e di facile comprensione. E successivamente fa ancora di più, perché dopo averli difesi li sprona, conferisce loro valore, facendoli sentire accettati e rendendoli di fatto parte attiva del *brand*: “loro cambiano le cose”, “spingono la razza umana in avanti”, ed ancora, “mentre qualcuno li considera dei folli, noi li consideriamo geni”.

---

<sup>10</sup> Steve Jobs, 1997, elogio alla follia. <https://www.youtube.com/watch?v=WjjU1odbYP8>

Infine la parte più importante dell'intero discorso, il finale: "le persone che sono abbastanza folli da pensare di poter cambiare il mondo sono coloro che lo cambiano davvero."

Una frase gridata al mondo con delicatezza. In grado di raccogliere non solo quelle tre categorie a cui il messaggio era rivolto, ma chiunque ne venga a contatto. E questo è decisamente un vero e proprio colpo di genio. Estrapolando la frase dal discorso, appare come se Jobs non si rivolgesse più al mondo esterno, bensì a chi della Apple ne faceva già parte. E' come se stesse motivando i suoi dipendenti, incoraggiandoli ad essere loro stessi, senza avere paura di sbagliare, senza sentirsi oppressi da dei rigidi schemi aziendali, perché solo chi sarà in grado di superare questi schemi potrà riuscire un giorno a cambiare il mondo.

Insomma, una frase nella quale è racchiuso il cuore di una vision aziendale, poche righe che hanno conferito un'anima ed una precisa identità ad un logo, centoquattordici parole che hanno creato il *brand* più ricco del mondo.

Signore e signori, la Apple.

## 2. LA BRAND IDENTITY NELLE SOCIETA' SPORTIVE

### 2.1. *Branding ovunque*

Fin dalle prime pagine di questa tesi, si è cercato di evidenziare come il *branding* non sia legato esclusivamente alle imprese del mercato dei prodotti.

Buona parte della politica, per esempio, si basa oggi giorno sulle capacità di fare del singolo individuo "pubblico" un *brand*. L'esempio migliore di ciò proviene dall'altra parte dell'Oceano, cioè dagli Stati Uniti d'America.

Barack Obama nella sua campagna elettorale del 2008 riuscì ad entrare nell'immaginario comune come qualcosa di molto più grande di un semplice candidato alla presidenza: tutto il mondo ebbe la netta percezione che si stesse votando per il rispetto di alcuni ideali che trascendevano le mere preferenze politiche.

Ed è proprio sulla capacità di incarnare nella sua sola persona i valori di uguaglianza, rispetto, libertà di espressione, speranza, integrazione e solidarietà che si è basato il successo del primo presidente nero degli Stati Uniti d'America.

Discorso analogo a quanto fatto sopra possiamo ripeterlo, per fare un altro esempio, per gli artisti del mondo della musica o dello spettacolo.

Se ben ci pensiamo le mode musicali altro non fanno che esprimere le emozioni e le tendenze delle nuove generazioni.

E' ormai evidente come nel settore della musica pop, per esempio, ogni singolo cantante accompagni il proprio successo artistico con un attento

lavoro di marketing – ben orchestrato da esperte Aziende di produzione, Case discografiche e Società specializzate di comunicazione - costruendo ed alimentando un proprio *brand* capace di identificare e trasferire quei valori e sentimenti in cui la stragrande maggioranza dei *fans* amano rivedersi.

Ma quanto detto finora per la politica e la musica (o lo *show business* in senso lato) può tranquillamente essere riportato indistintamente a tutti quei fenomeni sociali che hanno il potere di coinvolgere le masse, e con esse le loro emozioni.

Se però su questi due mondi già molto si è analizzato, scritto e studiato, quasi immacolata è rimasta fino ad oggi la bibliografia del *branding* a livello sportivo. Ed è proprio in questo campo, ancora abbastanza vergine ed inesplorato, che il presente lavoro si propone di entrare.

Fatti salvi alcuni esempi che citeremo per favorire meglio la comprensione del ragionamento complessivo, il nostro lavoro si concentrerà sugli sport di squadra e cercherà di portare esempi concreti prevalentemente riferendosi al territorio nazionale, poiché sarebbe oltremodo complesso ed inadatto agli scopi che si prefigge estendere oltre confine il nostro raggio di osservazione e la nostra analisi

Lo sport come terreno per una politica di *branding*, dunque: cosa di più naturale ed immediato?

Lo sport è infatti un ambito dove la passione, l'identificazione ed il trasferimento degli ideali costituiscono la base e l'elemento cardine che anima l'attenzione degli osservatori interessati.

Aldilà dell'apprezzamento verso il gesto tecnico c'è infatti ben altro.

Vedere l'atleta cimentarsi nello sforzo fisico, proteso verso obiettivi che lo portino a superare i propri limiti, o vederlo esprimere con un colpo di



genio tutta la propria abilità, trasporta il tifoso - e l'appassionato in genere - in un mondo *sui generis*, ove l'atleta si trasfigura in una sorta di eroe di stampo mitologico.

La componente emotiva travalica l'aspetto razionale e scatena una reazione quasi chimica.

L'adrenalina scorre copiosa, come e più del sangue nelle vene.

Come non vedere quindi in questi eroi dei nostri tempi un fertile terreno di conquista per chi ha quale scopo e strumento del proprio business una attenta politica di *branding*?

E allora anche nello sport, che *branding* sia.

*Branding, branding, branding* ovunque.

## ***2.2. Una panoramica sul business dello sport in Italia***

Per un'analisi accurata del business che gira attorno al mondo dello sport in Italia, non possiamo che partire dai numeri, sebbene quelli a nostra disposizione non risultino del tutto aggiornati, essendo l'ultima analisi statistica *ad hoc* compiuta solo nel 2011.

Lo sport in Italia ha oramai una dimensione economica rilevante: pur avendo registrato tra il 2008 ed il 2010 una leggera flessione, il segmento sportivo presentava nel 2011 un peso pari all'1,6% del Pil (nel 2008 era pari al 2,8% del Pil) generando un giro d'affari di circa 25 miliardi di euro. Considerando anche l'indotto (investimenti in opere pubbliche, turismo, trasporti, media tradizionali e media innovativi, occupati diretti ed indiretti, imprese di ogni classe dimensionale che operano nel settore, innovazione tecnologica ed export) si arriva a circa 3 punti percentuali di Pil. Il valore della produzione direttamente e indirettamente attivato dallo

sport è superiore ai 50 miliardi di euro e si calcola che le entrate delle Amministrazioni pubbliche attribuibili al comparto ammontino a circa 5 miliardi di euro. L'elevato interesse verso lo sport in Italia trova riscontro anche nei dati relativi ai media. Nel nostro paese sono presenti tre quotidiani nazionali che trattano esclusivamente di sport e registrano oltre 6 milioni di lettori al giorno, un numero molto elevato se si considera che il totale degli italiani che legge un quotidiano è pari a circa 24 milioni di persone. Il quotidiano più letto in assoluto in Italia è proprio un quotidiano sportivo (la Gazzetta dello Sport) che sopravanza come numero di lettori i due più importanti quotidiani generalisti (Corriere della Sera e La Repubblica). Negli ultimi anni si conta un numero crescente di rubriche televisive, quotidiane o settimanali, dedicate a temi sportivi. Nel 2010 sono state oltre 1300 le ore di trasmissione dedicate a programmi televisivi sportivi sulle reti pubbliche, cui si aggiungono altre 900 ore di contenuti offerti dai due primi gruppi televisivi privati non a pagamento. I dati forniti dalla SIAE hanno evidenziato nello stesso anno oltre 141 mila spettacoli sportivi dal vivo ai quali hanno partecipato 27,5 milioni di spettatori paganti, per un volume di affari pari a 2 miliardi di euro.

Le fonti di finanziamento dello sport passano principalmente per tre canali:

- a) individui e famiglie
- b) aziende private
- c) finanziamenti pubblici

La spesa sostenuta direttamente dagli individui e dalle famiglie costituisce la principale fonte di finanziamento per lo sport in quasi tutti i paesi europei.

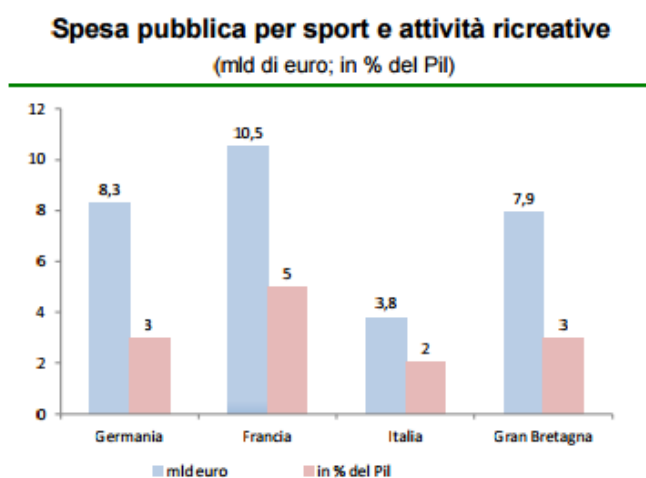
Nell'Unione Europea si stima che il totale dei costi sostenuti dalle persone fisiche per lo sport ammonti a circa 100 miliardi di euro annui.

In Italia le spese per lo sport delle famiglie residenti vengono stimate in 22 miliardi di euro, pari al 2,3% del totale dei consumi, un importo equivalente alla spesa per le comunicazioni (telefonia, giornali, media) e pari al 17% circa delle spese alimentari.

La principale voce di spesa è quella relativa all'abbigliamento e alle calzature (6,7 mld di euro), seguita dalle spese vere e proprie per lo sport attivo (3,3 mld) e dal turismo sportivo (2,9 mld).

I finanziamenti delle aziende private possono derivare da molteplici iniziative come: sponsorizzazioni (di eventi, società o federazioni sportive), acquisto di spazi pubblicitari in strutture sportive, vendita di beni e servizi alle società sportive a prezzi inferiori al mercato, donazioni etc.

Un ruolo rilevante è svolto dai media e dalle tv attraverso l'acquisto dei diritti legati agli eventi sportivi. Oltre ai canali diretti, il finanziamento da parte degli individui e delle imprese avviene anche in modo indiretto mediante il pagamento di tasse e imposte.



Fonte: Istat, Coni.

La terza fonte di finanziamento è quella costituita dai contributi pubblici a favore dello sport. Le risorse pubbliche destinate allo sport hanno registrato una crescita media del 5% tra il 2001 e il 2009, cui ha fatto seguito un'inversione di tendenza nel 2010 (-16%), che ha portato il flusso annuo a circa 2,5 miliardi di euro. Oltre la metà della spesa viene sostenuta dai Comuni (54%) seguiti da Stato (27%), Regioni (11%) e Province (8%).

Le regioni che investono di più (ovviamente in percentuale rispetto al totale della spesa pubblica) sono il Trentino Alto Adige, la Valle d'Aosta e il Friuli Venezia Giulia.

Va detto che a confronto con gli altri Paesi europei, l'Italia registra un ammontare di contributi pubblici significativamente inferiore in valore assoluto: circa il 50% in meno rispetto alla Gran Bretagna e alla Germania e circa il 65% in meno rispetto alla Francia. Questi Paesi destinano allo sport un ammontare di spesa compreso tra il 3 e il 5% del Pil nazionale a fronte dell'attuale 2% italiano, valore che prima della crisi economica anche per l'Italia si collocava stabilmente al 3% del Pil.

Un ruolo assai rilevante per il sistema sportivo italiano è legato anche all'attività di volontariato. In Italia l'organizzazione sportiva può contare sul lavoro prestato in modo volontario da migliaia di persone all'interno delle strutture organizzative dello sport (associazioni sportive, federazioni, comitati territoriali etc.). Un'analisi condotta presso un campione di 11.000 associazioni sportive ha evidenziato come mediamente operino 10-12 volontari per associazione offrendo circa cinque ore di lavoro volontario a settimana. Si arriva pertanto, a livello nazionale ad un ammontare pari a circa 400 mila volontari e 225 milioni di ore di

volontariato per un valore annuo quantificabile in 3,4 miliardi di euro di lavoro equivalente.<sup>11</sup>

### ***2.3. Il brand in ambito sportivo***

Abbiamo già visto nel corso del primo capitolo come lo sviluppo ed il successo di un *brand* sia fortemente legato ai valori evocativi ed emozionali che esso riesce a trasmettere.

Partendo da tale assunto si percepisce chiaramente il grande potenziale che il settore sportivo può rappresentare in ambito di *branding*.

Lo sport è infatti, forse, il più grande catalizzatore di emozioni a livello mondiale, nonché uno straordinario collettore di animi e sentimenti.

Non è un caso se molte Aziende commerciali private abbiano perseguito politiche di marketing affiancando il proprio nome a quello di Società sportive, a volte abbinandolo in modo quasi indissolubile.

Ed il potenziale rappresentato dal mondo sportivo per le Aziende commerciali (anche operanti in contesti differenti da quello sportivo) ha generato fenomeni di sponsorizzazione ad intere manifestazioni ed eventi oltre che a singole squadre e Società.

Ma qui non parliamo delle potenzialità in termini di marketing che il mondo sportivo può rappresentare per le Imprese commerciali, ma di *branding*, cioè di politiche strategiche di diffusione e vendita del proprio marchio societario per le Imprese sportive, anche se è fin troppo ovvio come una Società sportiva che affianchi il proprio nome a quello di Aziende note ed affermate nel mercato faciliti il processo di identificazione e diffusione anche del proprio marchio.

---

<sup>11</sup> Dati ripresi dal focus Bnl n°16 del 7 Maggio 2013, di S.Ambrosetti  
<http://www.bnl.it/HP/>

Bisogna dire che se nel mondo, ed in particolar modo in quello anglosassone, le potenzialità del mercato sportivo sono state prontamente recepite e sfruttate, in Italia invece vi è ancora una certa diffidenza ad investire nel campo sportivo.

Sono in pochi a riconoscere in una Società o in una Lega sportiva la possibilità di avviare un vero e proprio business.

Tuttavia è da riconoscere come negli ultimi anni, grazie soprattutto a nuovi imprenditori stranieri, siano stati fatti significativi passi avanti.

Lo sviluppo del *brand* in ambito sportivo è un processo che risulta essere agevolato ed allo stesso tempo complesso.<sup>12</sup>

Bisogna in primo luogo considerare che quasi sempre (tranne nei casi di sport o società creati *ex novo*) l'oggetto del *brand* esiste già da molti anni e che in esso, ed in ciò che rappresenta, vi si rivedono e riconoscono un gran numero di persone.

Se prendiamo ad esempio le Società di calcio italiane si discute di realtà nate quasi tutte nei primi trenta anni del Novecento, con una storia ed una tradizione a cui i loro *fans* più accaniti difficilmente riuscirebbero di punto in bianco a rinunciare.

Una recente dimostrazione di ciò è il caso del cambio di marchio della AS Roma, dove la lupa capitolina è stata rinnovata con lineamenti più marcati e colori decisamente più accesi, mentre la vecchia scritta ASR ha lasciato spazio ad un semplice Roma 1927, generando accese polemiche che a distanza di due anni ancora faticano a spegnersi.

Sia chiaro: l'errore imputato dai tifosi alla Società non risiede nella decisione di rinnovare un marchio probabilmente ormai troppo articolato

---

<sup>12</sup> Cherubini S., 2015, Marketing e management dello sport. Analisi, strategie, azioni, Franco Angeli

e complesso per le nuove logiche di Marketing, ma piuttosto quello di una inadatta strategia comunicativa.

Il Marketing Management in questione non è infatti riuscito a far cogliere agli *home-stakeholders* della società (nello specifico, quindi, ci si riferisce ai tifosi) l'importanza ed il valore del cambiamento, nonché i vantaggi che l'Azienda e loro stessi potevano trarne.

Bisogna dunque essere abili ad agire con la dovuta cautela ed accortezza, comprendendo su quali argomenti sia necessario agire e su quali sia viceversa preferibile evitare ogni intervento, ma soprattutto bisogna sempre rendere il più possibile partecipi ed attori stessi del cambiamento i propri *fans*.

Non va mai dimenticato che l'intero movimento sportivo, così come in generale ogni ambito dello spettacolo, si basa sull'amore e la passione della gente. Ed esattamente come per un'impresa commerciale la prima ricchezza è rappresentata dai propri clienti, altrettanto per una Lega od una Società sportiva la prima risorsa non possono che essere i propri *supporters*.

In tal senso emerge chiaramente l'esigenza di affiancare ad un'adeguata strategia societaria anche risultati sportivi soddisfacenti, senza i quali il coinvolgimento e la partecipazione dei tifosi diventerebbero obiettivi di difficile perseguimento.

Ovviamente questo non è semplice, ancor più considerando che i successi sportivi non sono quasi mai prevedibili e soffrono sempre di una alta componente di casualità sulla quale anche il management può solo parzialmente intervenire.

Pur tuttavia anche la storia dello sport ci dimostra che la costruzione di modelli vincenti, che ottengono costanti e ripetuti successi sul campo con

conseguenti guadagni e profitti a livello societario, sia una pratica non solo possibile e realizzabile ma estremamente comune.

Non è un caso che nella massima serie di calcio italiano sui 111 campionati disputati 67 siano stati vinti dalle stesse tre squadre, così come nella pallacanestro su 92 scudetti assegnati ben 67 siano stati divisi tra Milano, Bologna, Varese e Siena, e nella pallavolo 45 su 70 campionati nazionali abbiano visto vittoriose solo quattro squadre (Modena, Treviso, Parma e Ravenna).

#### ***2.4. Una corretta Strategia alla base di un modello vincente***

La costruzione di modelli sportivi vincenti è dunque una pratica non solo possibile, ma come già detto, anche abbastanza comune.

Tuttavia la frequenza con cui questi fenomeni si manifestano non deve indurci a pensare che la loro concreta realizzazione sia semplice.

Esattamente come per ogni Impresa, alla base del successo vi è una strategia solida, con obiettivi chiari e definiti: occorre innanzi tutto analizzare il contesto di riferimento e verificare le risorse a disposizione così da individuare *come e dove* agire.

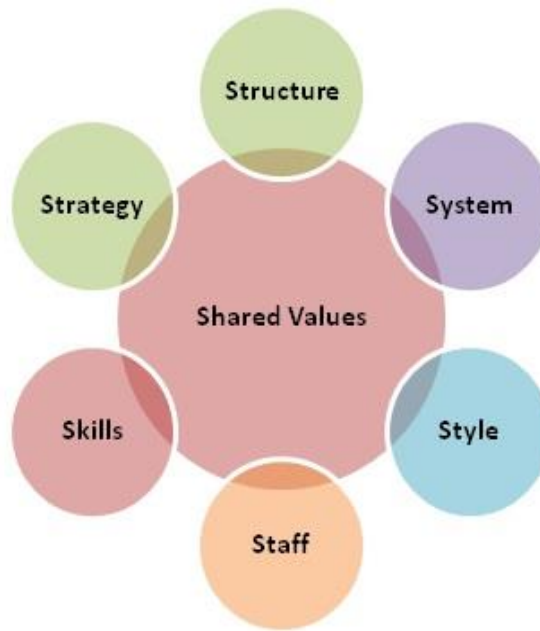
Richard Tanner Pascale e Anthony Athos nel loro libro dal titolo: "The Art of Japanese Management" hanno esposto per primi la teoria, poi ripresa da McKinsey, delle 7S.

Tale approccio rappresenta un modello gestionale che si focalizza sul compito di guidare i manager verso il miglioramento. Mediante l'applicazione di tale modello, il miglioramento non è riferito solo ai processi ma all'intera strategia che è alla base del business preso in esame.



Proprio questa sua caratteristica di “integralità” lo rende particolarmente adatto anche ad un contesto vario ed articolato come quello sportivo.

**Figura 1 - Le 7S di McKinsey**



La chiave per comprendere questo approccio è tutta nella premessa che un'organizzazione può essere davvero efficace e competitiva solo quando riesce ad ottimizzare i sette elementi, ponendoli in armonia uno con l'altro. Non si vuole qui passare ad una noiosa esposizione accademica sullo sviluppo del modello - ed in tale ottica eviteremo le singole analisi delle sei voci esterne – tuttavia si vuole richiamare l'attenzione sulla componente centrale denominata “*shared values*”.

Dalla Figura 1. risulta chiaramente il ruolo chiave che essa ricopre: costituisce infatti quel filo comune – oseremmo dire la colonna portante - in grado di sorreggere, ma soprattutto di legare ed unire, i singoli aspetti

aziendali, conferendogli un valore maggiore di quello che avrebbero avuto individualmente.

Allo stesso tempo gli *"shared values"* possono anche essere visti come quell'obiettivo (il *goal* aziendale) che l'impresa dovrà perseguire per la crescita e la trasmissione del suo valore.

Dall'inglese possiamo tradurlo letteralmente come *"valori condivisi"*, semplificando un pochino potremmo parlare di *"vision aziendale"*.

Ma forse sarebbe meglio chiamarla semplicemente Identità.

## ***2.5. Strategie di comunicazione interna***

La trasmissione del messaggio all'interno degli organi aziendali ricopre un ruolo fondamentale per ogni Impresa. Abbiamo già visto, infatti, come la creazione di un'identità aziendale, cioè quell'insieme di valori in cui tutti gli *stakeholders* - interni o esterni - si ritrovano e si riconoscono, sia alla base del successo.

Tale ruolo è ancor più marcato quando ci ritroviamo a parlare di Società sportive, che devono necessariamente accompagnare il loro percorso aziendale con le attività svolte sui terreni di gioco.

La stretta correlazione tra le vittorie *"sul campo"* ed i successi aziendali rafforza ancora di più la necessità societaria di agire *in primis* su coloro che rappresentano direttamente la Società, cioè gli atleti.

Sono loro sono infatti il primo mezzo tramite cui l'azienda comunica verso l'esterno e trasmette la propria immagine.

L'enorme cassa di risonanza data dai nuovi social network e l'attenzione spasmodica dei *media* per qualsiasi azione che essi compiono non fa altro che accentuare questo fenomeno.

E' un dato di fatto che oramai i campioni dello sport costituiscano dei modelli di riferimento per moltissime persone, siano esse adulti che bambini.

I giocatori tesserati per una Società sportiva si ritrovano così ad avere una doppia funzione: da un lato sono gli artefici principali dei successi sportivi o meno della relativa squadra (con conseguenti riflessi sul business aziendale), dall'altra costituiscono lo strumento più importante per trasmettere il messaggio aziendale.

Per la Società di appartenenza la comunicazione con i propri dipendenti-atleti non sempre è semplice: bisogna considerare che di frequente ci si trova di fronte a ragazzi giovanissimi che, a dispetto della propria età, hanno già raggiunto una solidità economica da fare invidia a molti manager affermati.

Oltretutto ognuno di loro ha alle spalle un passato ed una cultura diversa (molte volte anche la loro nazionalità è diversa), che inevitabilmente riflettono valori discordi e materie verso cui saranno più sensibili o meno.

Per far fronte ad un panorama così vasto verso cui dover comunicare, il primo obiettivo della Società è senza dubbio alcuno la chiarezza.

Nel momento in cui la squadra entra in palestra – o nel campo da gioco – deve sapere *cosa* sta andando a fare, ma anche, se non soprattutto, *come* lo sta andando a fare.

Assistiamo quindi ad un cambiamento del contesto generale in cui si svolgono anche le attività preparatorie alle competizioni vere e proprie.

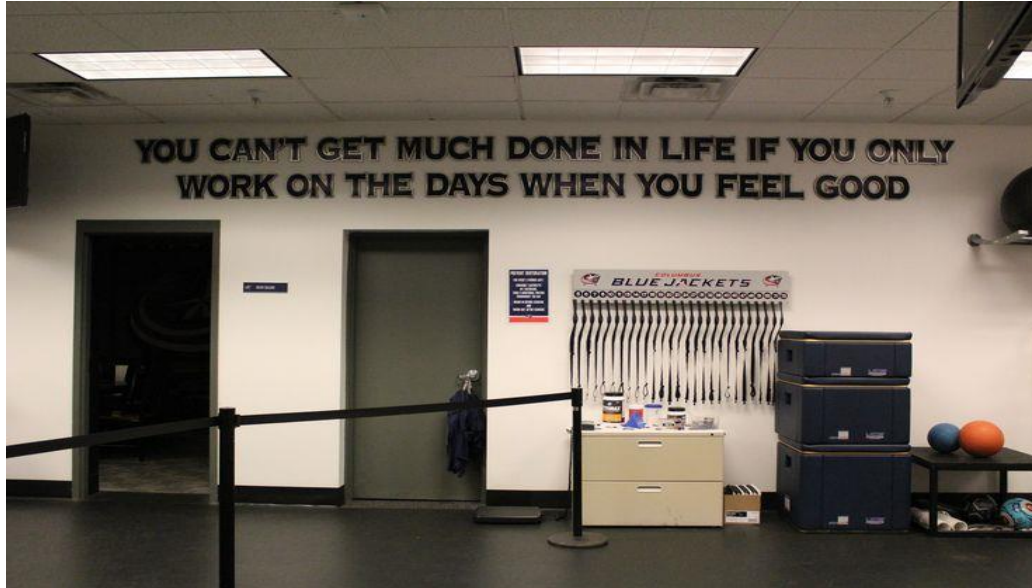
Per esempio è sempre più frequente l'abitudine ad apporre nelle strutture di allenamento slogan e scritte contenenti quei messaggi che costituiscono i principi base nella metodologia del lavoro, posti dalla Società.

Essi sono rivolti, *in primis*, a chi vi lavora all'interno, ma anche a chi dall'esterno semplicemente osserva (è ormai diffusa l'abitudine di consentire riprese televisive all'interno degli ambienti di lavoro degli atleti, spogliatoi inclusi, senza parlare delle opportunità concesse agli appassionati di visitare gli stessi ambienti in appositi tour organizzati).

Lo slogan diviene così anche per le Società sportive un ulteriore strumento che la Società utilizza per trasmettere al mondo la propria filosofia di lavoro.

Nella figura 2 si vede il bellissimo slogan adottato dalla Columbus Blue Jackets, una delle principali squadre di hockey su ghiaccio militante nella National Hockey League riprendendo una celebre frase dell'ex cestista ed attuale allenatore di basket e dirigente NBA Jerome Alan "Jerry" West.

**Figura 2 – Spogliatoi della Columbus Blue Jackets (NHL USA)**



E' provato come la visualizzazione di un messaggio comporti una maggiore forza trasmissiva dello stesso.

Esso riesce ad inserirsi all'interno della testa dell'atleta, che comprende cosa gli viene richiesto, accrescendone la responsabilità di provare a metterlo in pratica.

Accanto ai principi di lavoro, è fondamentale poi, per la Società, riuscire ad infondere nei propri atleti il valore cardine che deriva dal senso di appartenenza.

Esattamente come un impiegato svolgerà sicuramente in maniera migliore il proprio incarico se soddisfatto del proprio ambiente di lavoro, così un atleta fiero dell'appartenenza ad un Gruppo e contento di trovarsi in una Società Sportiva, riuscirà a fornire prestazioni di livello superiore.

Bisogna qui rimarcare il concetto per cui, in tale ambito, il principale processo a cui l'impresa è tenuta a fare attenzione, non è tanto la soddisfazione dell'atleta, quanto la sua responsabilizzazione.

Esso non gioca semplicemente per sé stesso, spesso porta sulla maglia il nome di una città, ed in alcune circostanze addirittura quello di una nazione: tanto più la Società riuscirà ad infondere nell'atleta la convinzione che, nel momento in cui scende in campo, rappresenta migliaia di persone, tanto più sarà alta la probabilità che esso si impegni per conseguire un risultato migliore.

Gli spogliatoi delle due squadre di calcio romane costituiscono ottimi esempi del tentativo di creare negli atleti una identificazione della propria Società con la Città di appartenenza, come si vede dalle foto sotto riportate (figura 3).

**Figura 3 – Spogliatoi AS Roma e SS Lazio (Serie A italiana calcio)**



E' infine fondamentale per la Società, riuscire ad avviare quel processo di creazione di una "filosofia di gruppo vincente".

Negli sport di squadra un gruppo unito, dove tutti sono disposti a sacrificarsi per il compagno, è alla base di ogni successo in campo sportivo.

Tale processo che potremmo definire di "Win Philosophy Team Building", è certamente quello di più complessa e difficile applicazione.

Troppo spesso l'enorme attenzione loro riservata, sommata agli ingenti guadagni, porta gli atleti ad avere una mentalità più improntata al proprio singolo bene che non a quello collettivo della squadra di cui fanno parte.

Da questo punto di vista la franchigia NBA dei San Antonio Spurs, ci fornisce forse il migliore esempio di costruzione di un team vincente. Attraverso un'oculata progettazione, apposite metodologie di lavoro, e soprattutto tramite una gigantesca operazione di "Team building", la

Società in questione è riuscita a creare la franchigia più vincente degli ultimi 15 anni del basket di oltreoceano.

Nel loro spogliatoio è appesa ed incorniciata una citazione del poeta Jacob Riis, che recita così:

*“Quando nulla sembra aiutarti, mi piace guardare uno spaccapietre e come martella la sua roccia, forse anche cento volte senza mai avvertire anche una piccola crepa. Poi al cento-unesimo colpo, la pietra si spacca in due. E io so che non è stato l’ultimo colpo a spaccarla ma tutti quelli che ci sono stati prima.”*

Questa citazione è la sintesi perfetta dei San Antonio Spurs e del loro approccio al basket professionale.

Ognuno risulta sempre concentrato sulla maniera in cui fare al meglio le cose e non sulla ricompensa per quello che fanno: in altre parole, si preoccupano del processo che li condurrà a meta e non del risultato in sé, che sarà piuttosto una diretta conseguenza del lavoro svolto.

Ulteriore particolarità, da non sottovalutare, è che nel riprodurre la frase sopra citata all’interno degli ambienti di lavoro degli atleti e nei principali veicoli di comunicazione, la Società si è premurata di tradurla in tutte le lingue dei Paesi di appartenenza di ogni membro del team.

Tale particolare non solo testimonia l’attenzione della Società verso ogni singolo atleta, ma sottolinea anche l’importanza del messaggio, che deve essere necessariamente e completamente compreso alla perfezione da tutti. Abbiamo analizzato dunque diversi aspetti comunicativi interni a cui una Società sportiva è tenuta a prestare attenzione.

Tuttavia è bene precisare che quanto finora detto si limita ad un’analisi strategica teorica, che deve ovviamente trovare adeguato riscontro nei comportamenti e negli atteggiamenti societari.

Come in molte cose della vita è solo l'esempio concreto che può testimoniare la bontà delle parole e dei propositi enunciati.

## ***2.6. Strategie di comunicazione esterna***

Se una comunicazione interna efficiente costituisce necessario punto di partenza per il conseguimento dei risultati aziendali (in questo caso coincidenti con i successi sportivi), saper comunicare verso tutti gli *stakeholders* esterni è invece *skill* imprescindibile per il raggiungimento di un business di successo.

La comunicazione esterna è infatti, il primo strumento di una Azienda – e nel caso di specie di una Società sportiva - in grado di generare valore.

Proprio per il ruolo primario che tale componente ricopre, sono sempre più le Società che si stanno dotando di un apposito ramo aziendale interno dedicato in modo esclusivo alla sua gestione.

Facile comprendere le notevoli problematiche che dovranno essere affrontate, stante l'enorme esposizione mediatica a cui la Società ed i suoi tesserati sono continuamente sottoposti.

Forse la maggiore difficoltà, che il "ramo comunicazione" deve fronteggiare, è quella legata alla grande capacità mediatica ed all'indipendenza comunicativa dei propri tesserati, cioè i singoli atleti.

Come già detto, infatti, gli atleti non solo sono i principali artefici dei successi o degli insuccessi sportivi, ma ricoprono anche un ruolo fondamentale nel divulgare l'immagine aziendale.

Ogni qualvolta un tesserato societario esprime una propria opinione – tramite gli organi di stampa, le emittenti televisive o radiofoniche, o anche semplicemente mediante l'uso personale di Social Network – viene



inevitabilmente proiettata, dietro la figura del singolo, l'intera idea aziendale.

E' però indiscutibile che l'enorme diffusione dei New Media, ma soprattutto dei vari Social Network, renda oggettivamente di difficile controllo la gestione della comunicazione dell'atleta.

La migliore soluzione sarebbe quella di affidare ad ogni tesserato un apposito responsabile che lo monitori e lo consigli, ma è ovvio che tale approccio risulterebbe però troppo oneroso in termini di tempo, costi e risorse umane da investire per qualsiasi Società.

Per questo motivo la maggior parte delle Società si limita a suggerire e/o imporre le linee guida comunicative a cui l'atleta deve cercare di attenersi.

Se il primo modello risulta – di fatto - impraticabile, questo secondo metodo ha, però, la pecca di lasciare troppa libertà ad individui che molto spesso hanno caratteristiche (età, situazione economica, livello di esperienza) tale da non riuscire a gestire al meglio le proprie strategie comunicative e che, purtroppo, molto spesso hanno poco a cuore le sorti societarie, privilegiando di gran lunga le proprie personali.

Un buon compromesso – adottato da alcune Società - è quello di indicare le linee guida a cui attenersi, con la previsione di apposite sanzioni nel caso in cui i tesserati le contravvengano.

Altro aspetto a cui si dovrà prestare particolare attenzione, è l'estrema sensibilità che gli *stakeholders* presentano nei confronti delle informazioni e delle notizie che trapelano relative alla società.

Il forte legame emotivo che contraddistingue tale rapporto, lo rende particolarmente delicato ed insidioso.

Come suole dirsi bisogna dunque saper comprendere e gestire al meglio gli umori della piazza.

Va detto che sovente tale problematica vede uno dei suoi principali fattori nella mancanza di chiarezza da parte delle Società sui piani ed i progetti futuri. Si preferisce troppo spesso limitarsi a dichiarazioni di facciata, non ammettendo all'esterno le criticità a cui si deve fare fronte, omettendo del tutto o in parte i fini ultimi e le reali strategie aziendali.

Un simile atteggiamento ha come conseguenza immediata una reazione dei propri *supporters*, i quali possono sentirsi spiazzati e non sapranno bene cosa aspettarsi dal futuro.

Niente è peggio di creare false aspettative in coloro che non hanno un approccio ed una motivazione professionale, ma sono animati da semplice passione ed hanno nella componente emotiva la benzina per il proprio motore.

Indurli alla confusione, o ancor peggio deludere aspettative mal riposte, equivale quasi ad un tradimento d'amore, difficilmente perdonabile.

Altro comportamento da evitare, è quello di esprimersi in maniera incoerente.

E' necessario ed indispensabile per qualsiasi Impresa, ma tanto più per una Società sportiva, avere nei confronti dei propri dipendenti e dei propri clienti (in questo caso quindi dei propri atleti e dei propri *supporters*) un'immagine forte e decisa, anche adottando, laddove necessario, scelte ed azioni dolorose che, malgrado le difficoltà da affrontare nel breve termine, potranno produrre benefici nel lungo periodo.

La gestione della strategia di comunicazione verso l'esterno, è dunque tanto importante quanto complessa.

Per limitarsi al mondo calcistico italiano possiamo constatare come negli ultimi tempi anche una Società esperta e stimata per i suoi metodi

comunicativi, come l'A.C. Milan ha mostrato, da questo punto di vista, notevoli *defaillance*.

Dopo anni di spese folli - accompagnate però da grandi successi sul campo - dalla stagione calcistica 2012-2013 la dirigenza rossonera ha deciso di cambiare la propria strategia di gestione societaria.

Basta spese: si punta sui giovani.

Questo il monito del presidente Berlusconi nell'estate del 2012, forse dovuto anche alla sua posizione politica ed all'immagine che poteva riflettersi nell'elettorato in un momento di congiuntura estremamente negativa per il nostro Paese.

E' probabile che, seppur a malincuore, la maggior parte dei tifosi milanisti sarebbe stata disposta ad accettare questo drastico cambio di filosofia, ed avrebbe anche potuto sopportare un periodo di magra dal punto di vista dei successi sportivi.

Le difficoltà sono però sorte - con tutto lo strascico di conseguenze polemiche - quando, dopo aver affermato di voler puntare con decisione sui giovani, è stato lo stesso Berlusconi, a sostenere dapprima che il Milan poteva "disputare anche un campionato migliore del precedente" (si consideri che in quell'estate il Milan aveva perso alcuni grandi campioni tra cui, primi tra tutti, Thiago Silva ed Ibrahimovic), e poi successivamente a concludere la sessione di mercato con gli acquisti di Cassano e Pazzini, giocatori già in età abbastanza avanzata e certamente non giovani di prospettiva.

Di fronte ad un tale atteggiamento societario i tifosi si sono trovati fatalmente disorientati e confusi, ed il loro malumore, accresciuto dall'arrivo dei primi inevitabili insuccessi sul campo, ha generato anche l'avvio delle prime contestazioni.

Trovo tale esempio particolarmente significativo, perché parlando di Milan si cita non solo una Società che ha costituito per anni un modello di riferimento nella gestione societaria ed è sempre stata all'avanguardia anche nell'ambito della comunicazione in ambito sportivo, ma si fa indiretto riferimento al suo Presidente, cioè un imprenditore prima ed un politico poi che ha sempre avuto nella propria capacità comunicativa il proprio elemento di forza.

La storia recente del Milan ci mostra, però, come il panorama aziendale dello sport in Italia, stia inesorabilmente mutando.

Sono sempre meno le Società con soci disposti ad investire milioni di euro senza ritorno appianando le eventuali perdite di bilancio di tasca propria. E sta sempre più venendo meno quel modello di gestione familiare che ha caratterizzato tutti gli anni dal '60 al '90 e buona parte del nuovo millennio.

Nel 2011 la famiglia Sensi ha dovuto cedere l'A.S. Roma ad un consorzio di imprenditori americani, mentre più recenti sono le cessioni dell'F.C. Internazionale, da parte della famiglia Moratti, all'indonesiano Thoir, e di buona parte del pacchetto azionario dell'A.C. Milan al broker di Bangkok, Mr. Bee.

Anche nello sport il nostro mercato tende a globalizzarsi con l'avvento di imprenditori stranieri.

## ***2.7. Conclusione***

Facendo nuovamente riferimento al modello delle 7S di McKinsey, potremmo dunque confermare come un ruolo centrale nella gestione societaria è certamente affidato a quegli *share values* che danno vita

all'identità aziendale, e rendono possibile la creazione del *brand* societario trasferendo il valore sia verso i dipendenti e collaboratori interni, sia verso tutti gli *stakeholders* esterni.

L'importanza di tale condivisione, si accentua ancor di più in ambito sportivo, dove al business si coniuga l'elemento emotivo-passionale e l'importanza di avere una conoscenza comune di strumenti o procedure, lascia il posto ad una necessità comunicativa e trasmissiva di principi, che costituiscono il vero motore trainante dell'intera Società.

## CAPITOLO 3 – IL CASO STELLAZZURRA

### *3.1 La Stella Azzurra: un po' di storia*

L'Associazione sportiva Stella Azzurra Roma è una società di pallacanestro, fondata nel 1938 presso il centenario Collegio San Giuseppe - Istituto De Merode di Piazza di Spagna.

Nell'immediato dopoguerra, sotto la guida di frère Mario Grottanelli, incomincia una selezione di giovani leve che disputano le prime partite di pallacanestro nel cortile del De Merode, in un campo delimitato da due platani centenari ai quali erano appesi i canestri.

Dal lontano anno scolastico 1938-39 gli atleti della Stella Azzurra hanno scritto pagine importanti in molteplici discipline sportive e soprattutto nella pallacanestro si sono raggiunti obiettivi insperati.

Nel momento in cui, anno dopo anno, promozione dopo promozione, raggiunse la Serie A, la Stella Azzurra divenne patrimonio sportivo dell'intera città capitolina e della nazione tutta.

Quattordici gli atleti in Nazionale, 2 le partecipazioni alla coppa Korac (1975/1977), 22 anni di militanza in Serie A, 2 volte quarti nel massimo campionato.

La Stella Azzurra può vantare presidenti del calibro di Chiaria, Castelli, Acciari, Hausmann; Allenatori quali Ferrero, Felici, Costanzo, Bianchini, Gebbia; Giocatori importanti quali Rocchi, Pomilio, Dal Pozzo, Spinetti, Sorenson, Vecchiato, Gilardi.

La Stella Azzurra ha rappresentato per oltre trent'anni un valido esempio non solo per la qualità ed il livello dei suoi atleti, ma anche per un'innovativa impostazione manageriale che poneva tra i suoi obiettivi

principali quello di ottenere un ruolo diverso per il basket nell'ambito del tessuto sociale cittadino; in particolar modo ha fatto sì che questo sport, ancora elitario e poco conosciuto, si diffondesse tra i giovani, acquistando un pubblico sempre più ampio.

La linea politica perseguita ha così contribuito alla crescita e allo sviluppo del basket nel quadro del panorama sportivo non solo metropolitano, ma nazionale. E' proprio per questo che grandi sponsor hanno voluto legare il proprio marchio alla storia della Stella Azzurra, lieti di poter mostrare nel loro 'biglietto da visita' accanto al proprio nome quello di questa Società.

**Figura 1 - Uno scorcio della nuova Arena Altero Felici**



Da qualche anno la Stella Azzurra ha il suo nuovissimo centro sportivo, ubicato nella zona nord di Roma: l'Arena Felici (vedere fig. 1), dove si

concentrano tutte le diverse attività cestistiche nei tre campi da basket che sorgono nell'area; inoltre provvede ad alloggiare nella foresteria della società molti ragazzi che militano nelle squadre giovanili, selezionati su tutto il territorio nazionale e internazionale, così da consentire loro di dedicarsi nel migliore dei modi alle diverse attività sia cestistiche che scolastiche, rifacendosi al modello del college americano dove i giocatori non sono seguiti solo dal punto di vista dello sport, ma anche da quello educativo.

Oltre a questo, uno Staff atletico e sanitario sempre a disposizione permette una gestione ed un monitoraggio dello stato fisico dei ragazzi in maniera pressoché costante.

I giovani che militano nelle formazioni della Stella Azzurra sono divisi nei vari campionati nazionali di B Dilettanti, C Regionale, Under 18, Under 16, Under 15, Under 14 e Under 13, fino ad arrivare agli Esordienti e a tutto il Minibasket. Dalla stagione 2014/15 anche il settore femminile copre tutte le categorie dei campionati dalla, under19 agli esordienti.

Nel vivaio della società sono presenti anche giocatori convocati nelle diverse nazionali giovanili, a conferma del lavoro tecnico svolto e dell'attenzione rivolta soprattutto al settore giovanile. La Stella Azzurra ha inoltre instaurato in questi anni uno stretto rapporto con altre società cestistiche di Roma, del Lazio e di tutto lo stivale.

Inoltre, la Stella Azzurra è protagonista di un programma scolastico sportivo che coinvolge 30 istituti di istruzione primaria e secondaria di tutta Roma e che prevede lo svolgimento di lezioni di basket, in sostituzione alle normali lezioni di educazione motoria, tenute dagli istruttori della Società e con il coinvolgimento dei giocatori della prima squadra. Così come sostiene l'attività in numerosi centri sportivi



circoscrizionali collaborando anche con i gruppi sportivi interni previsti dai P.O.F. mettendo a disposizione i propri istruttori ed elaborando un programma di educazione motoria e preparazione atletica.

La Stella Azzurra, rispettando la propria tradizione "lasalliana", è sempre stata sensibile all'aspetto sociale mettendo a disposizione la propria struttura di via Flaminia ad associazioni ed enti per particolari manifestazioni. Ha organizzato eventi speciali (recentemente "La Giornata del Diabete", in collaborazione con l'ADIG) e ha collaborato per gli Special Olympics European Youth Games, il più grande appuntamento interamente dedicato alle persone con disabilità intellettiva che l'Italia abbia mai ospitato ed offre la possibilità di praticare l'attività fisica al Centro per disabili mentali della ASL della XX circoscrizione. Inoltre ospita nel proprio palazzetto prestigiose realtà sportive romane quali la Ginnastica Roma per contribuire alla crescita e alla diffusione dello sport nei giovani.

La Stella Azzurra si pone obiettivi precisi per il proprio futuro, con programmi e progetti a lunga scadenza ben delineati. Il primo scopo è quello di portare nel nuovo palazzetto i numerosi spettatori che anni fa acclamavano e tifavano per la Stella Azzurra. Questo potrà succedere da una parte portando la prima squadra ad alti livelli professionistici, dall'altra ampliando il vivaio di giovani atleti, così da garantire una continuità e una partecipazione a tutti i campionati nazionali giovanili. Si potrà avere soprattutto la possibilità di creare nuovi talenti come Andrea Bargnani, che attraverso la Stella Azzurra è approdato alla NBA come prima scelta assoluta dei Toronto Raptors mentre Andrea Iannilli, Franko Bushati, Mauro Liburdi e Matteo Rossetti hanno avuto la possibilità di calcare i parquet della serie A.

Da alcuni anni per supportare questo obiettivo è nata appunto la Stella Azzurra Basketball Academy che, sull'esempio dei club e dei college americani, consente il reclutamento di giovani talenti anche da paesi stranieri. Attraverso l'Academy la società si è affacciata alla pallacanestro internazionale, riuscendo ad attrarre maggiore attenzione grazie anche alla partecipazione a molti tornei come quello di Budapest realizzato dalla Vasas Academy ma anche ad organizzare appuntamenti come Il Città di Roma (Nike International Junior Tournament) in sinergia con l'Eurolega. A giugno 2014 la società capitolina ha portato anche la NBA a Roma, con l'unica tappa europea del Basketball Without Borders. Evento che ha visto la partecipazione di stelle NBA, come Al Horford, Bargnani, Datome e Gallinari, e alcuni tra i talenti classe '97 di maggiore prospettiva d'Europa. Nella stagione sportiva 2013/2014, è arrivato finalmente anche la prima vittoria di un Campionato Nazionale. La Stella Azzurra ha partecipato infatti nella sua storia a numerose finali nazionali in tutte le categorie, ma solo due anni fa i ragazzi della under15 Ecc. sono riusciti, battendo Pesaro in finale, a conquistare uno storico scudetto per la storia di tutta la società capitolina. Successo poi bissato nella scorsa stagione, sia con l'U19 che nuovamente nella categoria under 15, in cui personalmente sono stato coinvolto e parte integrante in qualità di assistente nello staff tecnico.

La stagione 2014/15 oltre che la partecipazione di tutte le squadra nei relativi campionati regionali e nazionali, ha visto anche competere le rappresentative U14 ed U16 nella famosa EYBL (European Youth Basketball League), la Lega Europea alla quale prendono parte molti gruppi giovanili delle società più blasonate d'Europa.

La Stella Azzurra Roma rappresenta la prima società italiana a farne parte.

La Stella Azzurra non è dunque solo una Società sportiva di basket: rappresenta - nel suo modello - un luogo ideale per riunire tutti coloro che praticano lo sport sia a livello professionistico che in qualità di semplici amatori dilettanti.

Questo è il grande ambizioso progetto: tornare ad essere la grande Società degli anni passati, nuovamente riconoscibile su tutto il territorio nazionale, costituendo un punto di riferimento sia dal punto di vista sportivo, sia come esempio di gestione d'impresa, raggruppando intorno a sé un pool di sponsor che desiderano abbinare il proprio nome a quello prestigioso della Stella Azzurra, con la voglia di accettare sempre nuove sfide. Come i veri campioni.<sup>13</sup>

In questa Società sono personalmente entrato a fare parte nell'estate del 2012, dapprima in qualità di collaboratore e successivamente, dopo avere conseguito l'abilitazione tecnica, quale assistente dello staff tecnico, partecipando nelle stagioni 2012/13, 2013/14 e 2014/15 rispettivamente ai Campionati under 17 eccellenza, under 14 élite e under 15 eccellenza. Attualmente sono primo assistente del gruppo 2001 che partecipa al campionato under 15 eccellenza.

Attraverso la mia personale esperienza ho toccato con mano quello che è un esempio positivo di "identità" che si è riflettuto e si riflette anche nell'immagine aziendale.

Ho cercato quindi di portare, nel suo piccolo, questo esempio come testimone di una *brand identity* nell'ambito sportivo che testimonia come una corretta impostazione strategica consenta il raggiungimento di risultati pari alle aspettative.

---

<sup>13</sup> Cenni storici ripresi da [www.stellazzurra.it](http://www.stellazzurra.it)

### ***3.2. La vision aziendale: l'idea di formare uomini, non solo giocatori***

*"L'Associazione sportiva della Stella Azzurra ha lo scopo di propagandare e diffondere la pratica delle discipline sportive dilettantistiche tra i giovani, come elemento di sana educazione fisica e spirituale".*

Queste parole dell'articolo 1 dello statuto, rimasto invariato dal 1948, sono sintomatiche dello spirito che tutt'oggi ancora anima la società.

La Stella Azzurra si propone di formare, non solo dei giocatori in grado di poter competere ai più alti livelli sportivi, ma anzitutto degli uomini dai sani e forti principi.

In quest'ottica possiamo vedere l'Arena Altero Felici, non solo come un campo di gioco, ma come una vera e propria palestra di vita.

Proprio per perseguire questo obiettivo, nel 2012 è nata la "Stella Azzurra Basketball Academy". Il progetto sorto su idea del direttore sportivo Giacomo Rossi, vede attualmente coinvolti 16 atleti provenienti da tutta Europa. La partecipazione al programma Academy, oltre a comportare un maggiore impegno cestistico, con allenamenti aggiuntivi ed espressamente mirati alle carenze individuali, prevede soprattutto la possibilità per i ragazzi di frequentare ed usufruire, per la loro formazione "psico-fisica", di strutture elitarie. In particolar modo, la Stella Azzurra ha stretto una forte collaborazione con, la Marymount International School of Rome - istituzione riconosciuta a livello internazionale per l'educazione e la formazione dei ragazzi- e con la clinica di cura Villa Stuart, la quale segue e monitora costantemente la salute dei ragazzi.

Far parte dell'Academy vuol dire anche avere la possibilità di entrare in contatto con persone provenienti da paesi e culture diverse. Attualmente

nella foresteria di Via Flaminia vivono ragazzi provenienti da diverse Nazioni europee ed extracomunitarie, in un'incredibile e bellissima amalgama di razze ed usanze, che permette a loro stessi di aprire ulteriormente gli orizzonti della mente.

Il traguardo che ci si propone di raggiungere è dunque quello di "creare" degli atleti in grado di non essere vincenti solo sul campo, bensì negli aspetti più delicati della vita.

Lavorando in quest'ottica, la Stella Azzurra è stata una delle prime società a livello italiano a lanciare il motto – oramai inflazionato nell'uso - "We Are Family". La sua nascita è legata ad un aneddoto che ci racconta lo stesso presidente, nonché capo-allenatore della prima squadra e dell'under 18, Germano D'Arcangeli: *"Nel 2009 andammo a giocare un torneo a Cholèt. Partimmo di giovedì in pullman per arrivare in Svizzera al sabato mattina. Ripensandoci fu fisicamente un'esperienza traumatica, tuttavia ci permise di vivere 5 giorni tutti a strettissimo contatto, ed esattamente come accade in barca a vela nelle regate più dure, la lunga convivenza e l'assoluta mancanza di alcun tipo di comodità – si immagina che tra andata e ritorno passammo oltre tre giorni chiusi in un pullman – fece emergere negli stessi ragazzi uno spirito di collaborazione che loro stessi sintetizzarono nello "slogan" "We Are Family". A distanza di sei anni possiamo affermare che, il motto "We Are Family" sintetizza in tre parole lo spirito con cui oggi gli atleti della Stella Azzurra costantemente lavorano, sia che si trovino sul parquet o sia che siano all'interno delle mura scolastiche. "Essere una famiglia" comporta senza dubbio dei benefici: sai che ci sarà sempre qualcuno su cui potrai fare affidamento e che sarà pronto in ogni momento a difenderti, ma sono proprio tali onori che allo stesso tempo attribuiscono al singolo anche tante responsabilità.*

*Il concetto è poi costantemente rafforzato dalla presenza di ragazzi che vivono continuamente a contatto ed a centinaia di chilometri da casa. Anche in termini pratici di "quotidianità" i loro compagni tendono quindi a trasformarsi presto nei loro fratelli.*

*Concludendo, l'ideale ed il concetto di famiglia, sono da sempre un valore fondante della società originaria del De Merode, che in questi ultimi è semplicemente riuscito a trovare una naturale ed autonoma esteriorizzazione."*

Se dunque la famiglia era di fatto sempre esistita, ciò che ad essa è per lungo tempo mancata è stata la casa. L'Arena Altero Felici è infatti solo di recente costruzione.

Sino al 2003 la Stella Azzurra non aveva una sede fissa ma procedeva di anno in anno a prendere in locazione le strutture sportive che permettessero agli atleti lo svolgimento delle attività.

Proprio con la costruzione del nuovo e modernissimo impianto di Via Flaminia, si è coniato anche lo slogan "Niente più scuse" che oggi è diventato quasi il payoff aziendale, tanto da accompagnare il logo su gran parte dei prodotti del merchandising.

Il messaggio è nato ovviamente con riferimento all'ambito sportivo ed in particolare per abbattere quella attenuante pretestuosa rappresentata proprio dall'assenza di un proprio campo di gioco fisso, e che troppo spesso veniva utilizzata per giustificare il mancato raggiungimento di un risultato.

Tuttavia il pensiero che si cela dietro il motto "Niente più scuse" è molto più ampio: si vogliono cercare di abbattere tutti quei luoghi comuni della vita a cui i ragazzi tendono ad aggrapparsi tentando di nascondersi. E' un'esortazione a crescere, a prendersi le proprie responsabilità, a diventare uomini.

Sappiamo oggi quanto le aziende più moderne ed innovative spingano per mettere a punto propri piani di *team building* che riescano a rafforzare l'interazione aziendale e la condivisione di valori base per il successo.

La straordinaria capacità di lavorare in anticipo ha permesso alla Stella Azzurra di avere oggi un'identità di gruppo, che non solo opera e funziona alla perfezione, ma che è arrivata addirittura ad essere in grado di auto-sostenersi ed auto-implementarsi. L'importanza del concetto di gruppo è stata recepita in maniera talmente positiva dagli atleti, che sono diventati loro stessi, tramite i membri più esperti i primi a trasmetterla ai nuovi arrivati, a divenirne i principali promotori. Ed è proprio qui, nella capacità di condivisione e di unione, che si racchiude la chiave delle vittorie sportive, ma soprattutto la base per la formazione dell'uomo, nonché della creazione di tantissimi legami che arricchiscono i ragazzi e che essi si porteranno dietro nel tempo.

### **3.3. #StellaNation**

Negli ultimi anni la Stella Azzurra ha vissuto un'intensa fase di internazionalizzazione. Questo processo è avvenuto sia internamente, tramite il notevole aumento in foresteria dei ragazzi provenienti dall'estero, sia esternamente, attraverso la partecipazione ad un gran numero di tornei organizzati da altri paesi.

I motivi del perché di questa scelta ce li ha spiegati direttamente Germano D'Arcangeli: *“L'internazionalizzazione è stata una sorta di necessità. Alla base vi era un problema di mentalità e di concezione della nostra attività. Qui (ndr. alla Stella Azzurra) si è sempre avuta l'esigenza, e la si continua ad avere tutt'oggi, di andare oltre la logica della vittoria o della sconfitta per cui se*

*vinciamo siamo bravi, se perdiamo siamo scarsi. Questo purtroppo a Roma, ma in generale in Italia è un costume comune, oramai intrinseco nella nostra cultura. Per superare questo problema abbiamo prima di tutto fatto ricorso alle persone, aumentando il reclutamento estero e divenendo sempre più cosmopoliti. Ci siamo chiesti: cosa fanno gli altri al posto nostro? E' così iniziata una fase pionieristica nella quale abbiamo cercato di guardare dentro i ragazzi. Più che dirgli noi cosa fare, eravamo interessati ad osservare come si comportassero loro quando gli veniva chiesto di assolvere ad un compito, risolvere un problema, o adattare loro stessi per trovare una soluzione. Questo ci ha dato una visione differente, un'apertura mentale ed una marcia in più rispetto a tutti gli altri. Il passo successivo è stato quello di portare la Stella Azzurra a giocare all'estero, dove non c'era nessuno interessato a guardare "dal buco della serratura" come insegniamo il terzo tempo o perché perdiamo o vinciamo. C'era, e c'è, piuttosto un clima positivo, dove ai ragazzi è permesso di sbagliare, dove un ragazzo di 2 metri può tranquillamente giocare playmaker, concedendosi anche qualche palla persa, senza che nessuno lo giudichi o lo attacchi per questo".*

Da queste parole emerge chiaramente come la chiave per l'enorme sviluppo e successo degli ultimi anni siano stati e siano i ragazzi stessi.

La crescente internazionalizzazione ha portato alla convivenza, in un ambiente molto ristretto, di culture, ideologie, religioni e modelli di pensiero totalmente differenti tra loro.

Ogni membro della Stella Azzurra si è trovato dunque a dover accettare ed imparare cosa significhi ad esempio pregare cinque volte al giorno un Dio diverso dal proprio, parlare una lingua fatta di gesti, prendere coscienza dell'esistenza di soluzioni ai problemi che non sono quelle convenzionali, che troppe volte il pensiero comune vorrebbe imporci come uniche risposte possibili.



Proprio questa incredibile eterogeneità, sposata con l'assoluta libertà di pensiero lasciata ai ragazzi, ha portato alla nascita della così detta “#StellaNation”: uno straordinario laboratorio, dove culti, religioni, credenze, rispetto e pensieri si mescolano formando quella meravigliosa amalgama che costituisce il cuore pulsante della società.

La Stella Azzurra dunque come un'incredibile esempio di *share values*, dove sono addirittura gli “*employers*” a tracciare il solco, indicando la strada da seguire nella gestione aziendale.

### ***3.4 La comunicazione: una Stella più social***

La comunicazione di un messaggio per una Società sportiva che si occupa prevalentemente di sviluppare il proprio settore giovanile, è certamente qualcosa di molto importante ma allo stesso tempo di molto complesso.

Ritengo opportuno in questa sede effettuare una segmentazione degli *stakeholders* e dei relativi processi comunicativi con cui essi entrano in contatto.

Nell'ottica di diffusione del *brand* è evidente come una Società debba cercare di entrare in contatto con sempre più persone per ampliare la propria base d'interesse, ma altrettanto – se non ancor più - importante è la cura, il mantenimento ed il consolidamento della propria immagine attraverso i soggetti che già sono legati ed interessati a cosa accade nel mondo Stella Azzurra.

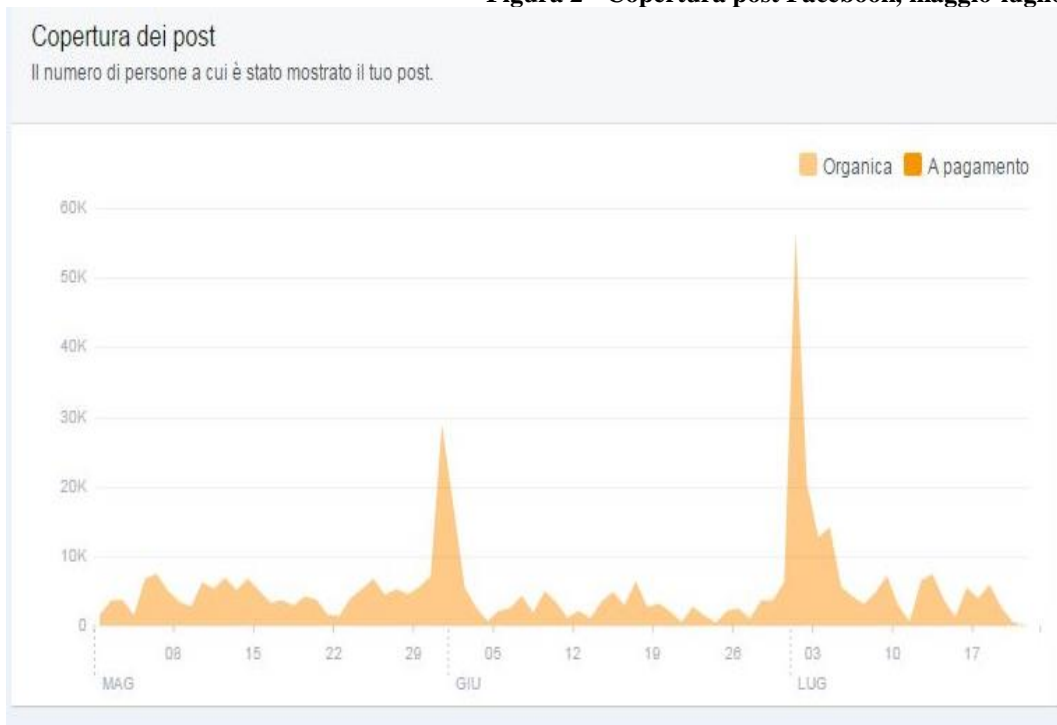
Possiamo così dividere il nostro obiettivo di riferimento tra clienti che potremmo definire “*target*” – cioè coloro che già mostrano partecipazione alle notizie diffuse dall'organizzazione – ed il resto del mondo dove la società dovrà provare a trovare nuovi appassionati.

Bisogna considerare che ci troviamo in un ambiente molto selettivo, dove le notizie hanno principalmente diffusione attraverso canali tematici specializzati, che presentano dunque una cassa di risonanza molto ristretta, e che raramente possono essere mezzi di trasmissione verso coloro che non hanno già un interesse a priori.

La cassa di risonanza invece si allarga notevolmente, quando, soprattutto grazie ai successi sportivi, si riesce ad avere un riscontro sui media nazionali, quali televisioni o giornali.

Attraverso i Social network (Facebook in primis) è possibile verificare l'andamento dell'interesse nutrito dalle attività della Stella Azzurra in differenti momenti.

**Figura 2 - Copertura post Facebook, maggio-luglio**



La figura 2, relativa alla copertura dei post della pagina Facebook della Stella Azzurra, mostra chiaramente la stretta correlazione tra le vittorie sul campo ed i contatti che la società riceve sulle sue piattaforme.

Il picco registrato nel primo giugno coincide infatti con la vittoria del campionato nazionale di eccellenza under 19, mentre il periodo racchiuso tra il 29 giugno ed il 4 luglio combacia con la cavalcata dell'under 15 fino al titolo italiano.

Altro aspetto estremamente interessante che viene messo in risalto dalla figura, è la grande potenza mediatica dei grandi organi di stampa nazionali.

La grande punta del due luglio è infatti figlia di un articolo, corredato nella versione online di video, apparso sul Corriere della Sera, riguardante un ragazzo dell'Academy dall'altezza di 226 cm, impegnato in quel periodo nelle finali nazionali under 15.<sup>14</sup>

Se pensate che la pagina conta attualmente 12.031 likes, il singolo post condiviso ha trovato una copertura totale che ha sfiorato le 60.000 persone, quintuplicando dunque la base potenziale di contatti.

Figura 3 - La Gazzetta dello sport del 6.07.2015



<sup>14</sup> <http://video.corriere.it/basket-sogno-tricolore-robertino-14-anni-226-centimetri/85228b4a-1fcc-11e5-a401-e3fdb427a19f>

La tabella seguente mostra invece la provenienza dei “likers”.

**Tabella 1 - Provenienza dei likers**

Paese	I tuoi fan	Città	I tuoi fan	Lingua	I tuoi fan
Italia	9.671	Rome, Lazio	2.278	Italiano	9.638
Stati Uniti d'America	252	Milan, Lombardia	235	Inglese (USA)	600
Bosnia ed Erzegovina	224	Naples, Campania	198	Serbo	336
Serbia	209	Bologna, Emilia-Romagna	175	Spagnolo	166
Spagna	104	Turin, Piedmont	120	Inglese (Regno Unito)	145
Macedonia	83	Pescara, Abruzzo	102	Francese (Francia)	96
Argentina	64	Brindisi, Puglia	96	Spagnolo (Spagna)	78
Brasile	61	Belgrade	95	Croato	67
Ungheria	52	Sassari, Sardinia	84	Portoghese (Brasile)	56
Montenegro	50	Florence, Tuscany	82	Ungherese	47
Malta	45	Siena, Tuscany	80	Bosniaco	44
Norvegia	39	Chieti, Abruzzo	80	Macedone	36
Francia	39	Caserta, Campania	79	Polacco	35

Possiamo osservare come l'Italia rappresenti inevitabilmente la base principale degli *stakeholders* societari, ma sono i numeri relativi agli utenti esteri che maggiormente colpiscono. Dobbiamo sempre ricordarci che stiamo parlando di una Società che si occupa esclusivamente di settore giovanile e che non ha dunque alcuna vetrina di rilevante importanza (per

esempio la partecipazione in un Campionato della massima serie o ancor più ad una competizione internazionale senior).

Per fare un paragone, particolarmente calzante, si consideri che la Virtus Roma, Società che ha raccolto il testimone dallo storico Banco di Roma e che ha militato sino allo scorso nella Serie A del campionato italiano di basket, con un notevole numero di partecipazioni ad Eurolega ed Eurocup, conta appena 3.000 *like* in più della Stella Azzurra.

Nonostante questi numeri si è certi in via Flaminia che il brand Stella Azzurra abbia ancora notevoli margini di miglioramento.

A conferma di ciò è la recente assunzione del nuovo responsabile della comunicazione, Paolo De Persis, il quale ci ha espresso in poche parole quella che è la filosofia di impostazione della sua strategia: *“L’obiettivo futuro è quello di rendere la Stella Azzurra un vero e proprio brand internazionale rendendo l’Academy un punto di riferimento del settore a livello continentale. Sappiamo che sarà molto difficile ma qui siamo già sulla buona strada. In una prima fase ci sarà bisogno di rafforzare ulteriormente la nostra identità all’interno della nostra casa. Proprio come una famiglia dovremo volgere lo sguardo verso quelle persone che quotidianamente vivono la Stella Azzurra, soffermandoci in particolar modo sugli atleti. Sono loro infatti i nostri principali comunicatori e divulgatori del messaggio aziendale. Anche se molti di loro sono ancora solo dei bambini, essi rappresentano già, nei rispettivi paesi, un importante polo di attenzione, soprattutto per i loro coetanei. Dunque solo lavorando bene su di loro, sia da un punto di vista umano che cestistico, potremmo raggiungere l’obiettivo prepostoci.”*

Nel segno della propria tradizione, quindi, la Stella Azzurra si lancia verso un futuro ancora più ambizioso, con la consapevolezza che nel mondo globale di oggi solo una chiara identità del proprio *brand* a livello

internazionale, con i propri stessi *employers* (cioè gli atleti ed i componenti dello staff) ad essere esempio e portavoce dei valori che lo contraddistinguono, consentirà di accrescere i propri successi, non solo sportivi.

## **APPENDICE: IL RACCONTO DI UNA ESPERIENZA DI SUCCESSO. CAMPIONATO ITALIANO DI BASKET UNDER 15 ECCELLENZA - STAGIONE 2014-2015**

Nelle pagine che precedono sono stati affrontati numerosi temi che riguardano i concetti della *brand-identity* e si è cercato di vedere l'applicazione di questo concetto anche all'ambito sportivo, ed in particolare negli sport di squadra.

Abbiamo visto come i successi conseguiti sul campo rappresentino il principale volano per la diffusione del *brand*, ma nello stesso tempo abbiamo evidenziato come la forza del messaggio veda nelle componenti interne delle Società (atleti e staff) gli elementi cardine per raggiungere la più vasta platea degli sportivi e degli appassionati.

Mi piace dunque concludere il mio lavoro raccontando un'esperienza personale vissuta nel corso della stagione appena trascorsa all'interno della Società Stella Azzurra Basket.

Ho avuto la fortuna ed il piacere di affiancare il Coach Claudio Carducci nel coordinamento tecnico della squadra che ha partecipato al Campionato Nazionale Under 15.

La nostra squadra era composta da ragazzi nati negli anni 2000-2001, quindi di adolescenti che, malgrado una statura notevole (si andava dai 170 cm dei nostri Playmakers fino agli incredibili 225 cm di "Robertino" Robert Bobroczyi), vivevano le esperienze tipiche della loro età, con gli impegni scolastici, le problematiche familiari ed i loro primi amori.

La nostra forza, aldilà degli insegnamenti tecnici e della preparazione atletica, è stata quella di lavorare sodo per formare una squadra, una vera famiglia dove l'interesse collettivo prevalessesse sull'interesse del singolo.

**Figura 1 - Negli spogliatoi dopo il quarto di finale con Ragusa**



Nessuno di noi pensava, all'inizio del Campionato, che saremmo potuti arrivare a conquistare quello scudetto che ha poi rappresentato il terzo titolo nazionale mai vinto dalla Società Stella Azzurra nella sua storia, e proprio per questo il successo è stato più gratificante.

Affrontare le grandi Società italiane, come l'Armani Milano o la Benetton Treviso nelle fasi finali del Campionato, svoltesi a Desio – in provincia di Milano – in un palazzetto gremito di pubblico e giornalisti, è stato per tutti noi davvero toccante e ci ha permesso di sentirci ancora più uniti.

Il risultato migliore, aldilà del successo sportivo, è stato proprio quello di riuscire a creare e consolidare una identità collettiva: non eravamo un gruppo e basta, eravamo e ci sentivamo tutti Stella Azzurra.

E' evidente che il ruolo svolto da noi componenti dello staff tecnico è stato soprattutto quello di lavorare sulla testa dei ragazzi per far prendere loro nel tempo, sempre più coscienza dei propri mezzi e delle proprie potenzialità, cercando di limitare al minimo i danni derivanti dai propri limiti e ottenere i massimi risultati dai propri pregi.



Oggi quei ragazzi si accingono ad affrontare un Campionato ancora più duro, quale è l'Eccellenza under 16, mentre io ed il Coach Carducci abbiamo iniziato la nuova stagione con altri giovani atleti che affronteranno la competizione under 15 Eccellenza.

Non sarà facile ripetere i risultati sportivi conseguiti nella stagione passata, ma questo avrà un'importanza relativa, anche se, ovviamente, daremo tutto quello che possiamo per raggiungerli.

Quel che è certo è che il nuovo gruppo formerà una nuova famiglia, ed al pari degli altri atleti della Stella Azzurra sarà portavoce del *brand* presso le loro famiglie, nelle loro scuole, tra i propri amici.

E questo è il successo più importante.

**Figura 2 - La squadra dopo la conquista dello scudetto**



## **BIBLIOGRAFIA**

Kotler P., Scott W.G. (2002), Marketing Management, Isedi, Torino

Grizzanti G. (2011), Brand Identikit, Fausto Lupetti editore, Bologna

Kotler P., Keller K.L., 2010, Il Marketing del nuovo millennio, Pearson Italia, Milano-Torino SpA

Cherubini S., 2015, Marketing e management dello sport. Analisi, strategie, azioni, Franco Angeli

Richard T. Pascal, 1981, The Art of Japanese Management: Applications for American Business, Hardcover

## **SITOGRAFIA**

[www.logopro.it](http://www.logopro.it)

[www.creativastudio.com](http://www.creativastudio.com)

<https://www.youtube.com/watch?v=WjjU1odbYP8>

<http://www.bnl.it/HP/>

[www.stellazzurra.it](http://www.stellazzurra.it)

<http://video.corriere.it/basket-sogno-tricolore-robertino-14-anni-226-centimetri/85228b4a-1fcc-11e5-a401-e3fdb427a19>