



Dipartimento di: Impresa e Management

Cattedra: Newsmaking e Brand Storytelling

Sport Marketing & Brand Storytelling

RELATORE

Prof. Francesco Giorgino

CANDIDATO

Ferdinando Scognamiglio

Matr. 681631

CORRELATORE

Prof. Luca Balestrieri

ANNO ACCADEMICO 2017/2018

INDICE.

Introduzione – pag 3

CAP 1 Marketing Sportivo, Definizione ed evoluzione del concetto - pag. 5

1.1 Il Concetto di Marketing Sportivo – pag. 5

1.2 Storia ed evoluzione del Marketing Sportivo – pag. 9

1.3 Lo sviluppo dello Sport Marketing Plan – pag. 16

1.4 Differenze tra Marketing sportivo e tradizionale – pag. 30

1.5 Le nuove frontiere dello sport marketing – pag. 36

CAP 2 Lo strumento della sponsorizzazione nello Sport Marketing – pag. 40

2.1 Storia e sviluppo della sponsorizzazione – pag. 40

2.2 Il concetto di personal Storytelling – pag. 45

2.3 Il concetto di corporate Storytelling – pag 53

2.4 Il Caso Nike – Adidas, Ronaldo vs Messi – pag. 66

CAP 3 Caso Studio – La passione per il calcio e il Brand Storytelling – pag. 70

3.1 Introduzione – pag. 70

3.2 Proposito dello studio – pag. 76

3.3 Design della ricerca – pag. 77

3.4 Modello concettuale – pag. 80

3.5 Metodologia di collezione dati – pag. 81

3.6 Risultati – pag. 84

3.7 Limiti della ricerca – pag. 103

3.8 Conclusioni – pag. 103

Appendice – pag. 106

Bibliografia – pag. 109

Ringraziamenti – pag. 112

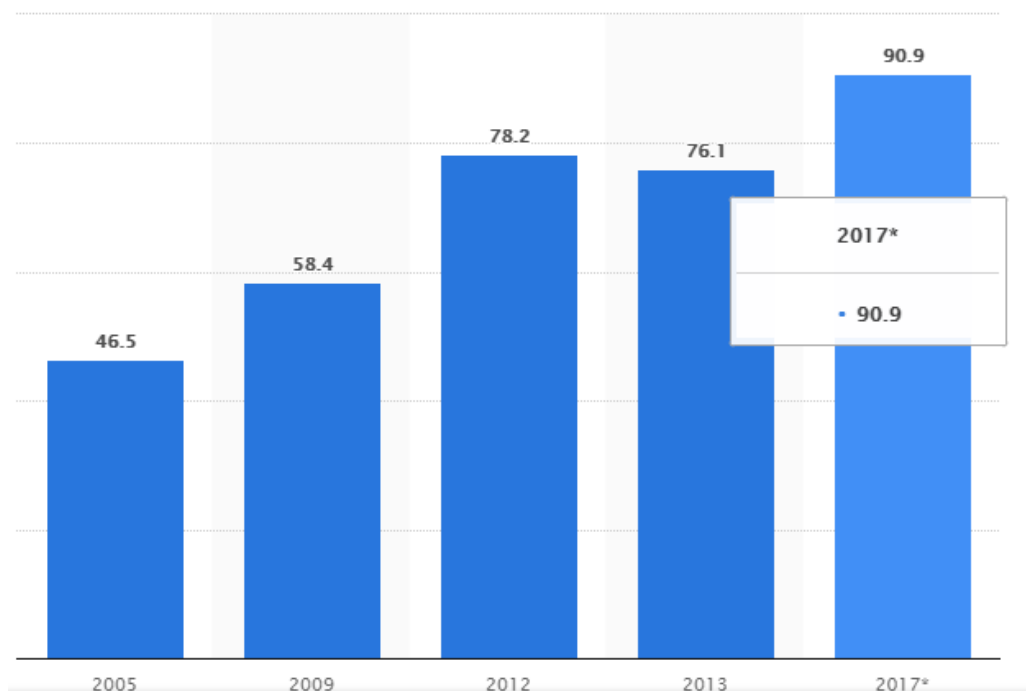
Introduzione

L'industria sportiva oggi abbraccia una moltitudine di elementi, tra cui il gioco, i diritti dei media e le sponsorizzazioni. I partecipanti in questo mercato sono in lotta tra di loro per aggiudicarsi una fetta di una torta che ha il valore complessivo di 450 miliardi di euro.

Il mercato sportivo globale di oggi in effetti ha un valore compreso tra 350 e 500 miliardi di euro; ciò include la costruzione di infrastrutture, articoli sportivi, prodotti con licenza ed eventi in diretta.

Un unico evento sportivo in diretta offre una grande quantità di opportunità a tutti i diversi partecipanti del settore: emittenti in chiaro che cercano spettatori e introiti pubblicitari, emittenti televisive a pagamento a caccia abbonati, sponsor che decidono di allontanarsi dai media tradizionali, organizzatori di eventi, atleti e spettatori.

Il mercato dello sport nel 2017, definito come tutti i ricavi di biglietti, media e marketing per gli sport più importanti, ha registrato un valore di oltre 90 miliardi di dollari.



Fonte grafico: portale di statistica Statista

Il calcio rimane il re: i ricavi globali per questo sport sono pari a € 35 miliardi annui - quasi quanto tutti gli sport statunitensi, le gare di Formula 1, il tennis e il golf messi insieme.

Nella sola Europa, il calcio è un business da 25 miliardi di euro, con i cinque maggiori campionati che rappresentano la metà del mercato e i primi 20 team che rappresentano circa un quarto del mercato.

In generale gli sport più popolari, come il calcio e le leghe Nazionali statunitensi, stanno crescendo più velocemente del tennis e del golf, creando una quantità di fan e consumatori sempre più importante rispetto al resto dei mercati sportivi.

In che modo lo sport crea valore? I proprietari dei diritti definiscono la struttura degli sport professionistici in tutto il mondo. Stabiliscono le regole, organizzano gli eventi e si assumono la responsabilità di generare entrate dalle partite, dai media e dai diritti di marketing.

Le proprietà gestite dai titolari dei diritti sono le risorse intangibili che attirano fan e denaro. In questi gruppi sono inclusi una vasta gamma di elementi, tra cui campionati (come la Premier League), tour pro (PGA Tour del golf), squadre (Real Madrid) e atleti (Roger Federer, Lionel Messi).

Storicamente, la monetizzazione delle proprietà si basava su gate "take" (entrate), ma ora gli sport professionali dipendono dai diritti di media e marketing per maggiori fonti di reddito. I proprietari dei diritti o le agenzie sportive che agiscono per loro conto non solo strutturano le offerte, ma commerciano anche i diritti di marketing e dei media.

Un'efficace gestione dei diritti dipende innanzitutto dall'operare durante lo svolgimento di un determinato evento. Un'esperienza piacevole per i fan può creare ulteriori opportunità di guadagno.

Gli stadi possono ospitare solo un certo numero di interessati, quindi sponsor ed emittenti costituiscono una parte vitale nella creazione dei ricavi nell'epoca attuale.

Strutturata attorno a questi quattro pilastri (proprietà, gestione dei diritti, eventi e contenuti) la catena del valore dello sport diventa un circolo virtuoso. La creazione di una proprietà può contribuire ad aumentarne il valore attraverso la gestione dei diritti su misura, e lo share dei contenuti può renderlo più attraente per il pubblico.

CAPITOLO 1

Marketing sportivo, definizione ed evoluzione del concetto

1.1 Il concetto di marketing sportivo

Sul nostro pianeta siamo sempre collegati ad eventi sportivi 24 ore su 24, 7 giorni su 7, spostandoci continuamente da una piattaforma all'altra ed accedendo ai contenuti su richiesta.

In poche parole lo sport conserva il potere di convogliare messaggi di marketing a livello globale, unendo il pubblico attraverso le loro passioni universali. È per questo che si stima che il mercato dello sport, soltanto per quanto riguarda l'Italia, raggiunga un valore di circa 24 miliardi di euro, pari all'1.6% del pil¹ e stia crescendo sempre più rapidamente.

Nonostante un panorama mediatico frammentario, circa la metà della popolazione mondiale, si è sintonizzata sulle Olimpiadi di Rio 2016 attraverso la TV "tradizionale", secondo il Comitato Olimpico Internazionale (CIO). Ma con un così grande cambiamento nel comportamento dei consumatori, in gran parte guidato da rapidi progressi tecnologici, anche il modo in cui i marketer devono rapportarsi a questo mondo complicato ha cambiato il marketing sportivo in modo significativo.

Partendo da una definizione generale, per marketing s'intende quell'insieme di attività svolte dall'impresa, l'insieme delle conoscenze e degli strumenti utilizzati da quest'ultima, finalizzato alla gestione delle relazioni con il mercato. Secondo il professor Sergio Cherubini ² : “Il marketing è un insieme di attività programmate, organizzate, controllate, che partono dall'analisi del mercato (sia della domanda che della concorrenza) e si svolgono in forma integrata (sia a livello intrafunzionale, sia a livello interfunzionale), al fine di raggiungere gli obiettivi aziendali di medio-lungo termine attraverso la soddisfazione del cliente”³.

Al giorno d'oggi, anche il settore sportivo rappresenta una sfida importante per le aziende, costituendo una fonte di ricavi molto importante per coloro che ne riescono a sfruttare le enormi possibilità. Per risultare efficace e di successo, il marketing applicato al mondo dello sport deve svolgersi nel rispetto di determinati ambiti di riferimento. Si avverte, pertanto, l'esigenza non solo di un marketing condotto in maniera professionale anche relativamente ad un settore da

¹ Dato ricavato da un articolo di Marzio Bartoloni su “Il sole 24 ore”

² Sergio Cherubini è professore di Marketing presso la Macroarea Economia dell'Università di Roma Tor Vergata, dove svolge, da molti anni, attività di ricerca, sperimentazione e docenza, che lo hanno portato a scrivere numerosi libri ed articoli su vari aspetti del marketing management

³ Sergio Cherubini, “*Marketing e management dello sport. Analisi, strategie, azioni*”, FrancoAngeli, 2015, Milano

sempre trattato diversamente dai più comuni, ma anche di un vero e proprio management in ambito sportivo. Il mercato dello sport infatti, si caratterizza per l'elevato grado di complessità, in quanto vede come protagonisti una moltitudine di attori, ognuno di essi con determinate caratteristiche ed interessi differenti. In particolare seguendo la categorizzazione fatta dal sopracitato professor Cherubini, il marketing sportivo può essere diviso in alcuni sottogruppi, relativi ognuno ad uno specifico contesto⁴:

- il marketing degli eventi sportivi;
 - il marketing delle federazioni;
 - il marketing delle leghe;
 - il marketing dei singoli atleti;
 - il marketing delle attrezzature e dell'abbigliamento sportivo;
 - il marketing dei prodotti e servizi connessi all'attività sportiva;
- il marketing delle società sportive;

Il marketing sportivo si è affermato negli ultimi trent'anni non solo come categoria molto speciale, ma anche come soggetto di ricerca. Tuttavia, è abbastanza sorprendente che la natura di questo tipo di marketing sia relativamente sconosciuta, come è possibile evincere dalle diverse definizioni di marketing sportivo. In effetti, una definizione generalmente accettata non esiste fino ad oggi e le opinioni sulla natura del marketing sportivo differiscono ampiamente.

Restando su una definizione più generale, si può affermare che il marketing sportivo utilizza lo sport, in qualsiasi forma, per aiutare a vendere beni e servizi. Questo particolare stile di marketing riguarda meno l'utilizzo di una singola strategia e più l'utilizzo del contenuto vero e proprio dello sport per supportare gli sforzi di vendita delle aziende.

Poiché al giorno d'oggi gli sport possono essere guardati su diverse piattaforme, il marketing sportivo stesso assume forme differenti.

Volendo riassumere gli utilizzi principali di questa branca del marketing ricordiamo: la vendita di spazi pubblicitari all'interno degli stadi, come ad esempio cartelloni pubblicitari ed annunci di stampa, l'acquisto di spazi pubblicitari durante la trasmissione di eventi sportivi ed infine i contratti di sponsorizzazione da parte di atleti famosi, che prestano la propria immagine a favore di aziende interessate ad associare i propri prodotti alla storia e alle qualità del personaggio.

Il più grande vantaggio del marketing sportivo è che permette ai marketer di cavalcare la popolarità e la devozione che molti fan provano nei confronti delle loro squadre e degli atleti preferiti. Se un tifoso di calcio ha amato una squadra specifica fin dall'infanzia, qualsiasi prodotto

⁴Sergio Cherubini, *Il marketing sportivo. Analisi, strategie, strumenti*, FrancoAngeli, Milano, 1997

associato a quella determinata squadra acquisisce credibilità immediata nella mente di quel fan. La componente psicologica di base è che siccome le entrate di quel determinato prodotto in definitiva vanno a sostenere la squadra o il singolo atleta, il prodotto diventa in automatico parte della squadra stessa o del successo dello specifico atleta, acquisendo in questo modo la fiducia dei supporter. L'unico grande svantaggio è che il settore del marketing sportivo è così grande che può essere difficile distinguersi tra la folla. Un fan che guarda una partita di calcio di due ore sarà esposto a decine di messaggi di marketing diversi, dunque è diventato fondamentale riuscire a distinguersi dai propri competitor, portando le aziende ad utilizzare anche nel mondo sportivo gli ultimi ritrovati di marketing non convenzionale, come video virali, buzz marketing⁵, content marketing⁶ e ambush marketing⁷.

E' evidente dunque, come le differenze principali con il marketing tradizionale siano immediatamente individuabili, ossia a partire dall'oggetto della disciplina, che nel settore sportivo è rappresentato come un concetto intangibile e immateriale. Altra particolarità che fa del marketing sportivo un settore a sé stante va individuata nella natura stessa dell'evento sportivo, che si esaurisce attorno ad un arco spaziale e temporale ben circoscritto, diversamente da quanto prevedrebbe la concezione tradizionale di marketing. Emerge dunque, la contemporaneità della produzione e del consumo, che delinea nitidamente l'inevitabile carattere di deperibilità del prodotto stesso. Il fulcro del sistema di marketing sportivo è rappresentato dall'evento, in quanto è fondamentale il suo ruolo strategico di attivazione di tutte le azioni e le interazioni che vedono coinvolta la serie di attori costituenti il mercato dello sport.

Per specificare gli elementi principali che contraddistinguono il marketing sportivo possiamo sfruttare una classificazione stilata dalla United States Sports Academy America's Sports University: titolari di diritti, le emittenti, sedi / strutture, promoters, buyers, sponsor, agenti, atleti, gestione degli eventi / operazioni.

Una breve rassegna di questi segmenti rivela l'interazione unica e, in larga misura, l'interdipendenza di questi diversi gruppi di persone, eventi e luoghi. I titolari di diritti includono

⁵ Tecnica di marketing basata sul passaparola in Internet (spec. attraverso i blog), al fine di raggiungere nel minor tempo possibile un gruppo di utenti interessato al tema, al prodotto o al servizio che si intende diffondere

⁶ Il Content Marketing è "un approccio di marketing strategico focalizzato alla creazione e alla distribuzione di contenuti ad alto valore, rilevanza e coerenza, al fine di attrarre un target ben definito e, in ultima analisi, a guidare il cliente all'acquisto." Fonte: <https://contentmarketinginstitute.com/what-is-content-marketing/>

⁷ Ambush marketing è l'espressione comunemente usata nel mondo anglosassone in ipotesi di associazione indebita (non autorizzata) di un brand ad un evento mediatico; ossia quando lo stesso non appartenga ad uno degli sponsor ufficiali. Fonte: MarketingJournal.it

entità come il CONI⁸, FIP⁹, FIGC¹⁰ e altri. Queste organizzazioni possiedono e controllano eventi (concorsi), che hanno valore per le emittenti televisive. Le emittenti televisive, a loro volta, si appellano per il diritto di trasmettere questi eventi e molte volte concorrono le une contro le altre i diritti di programmazione, aumentando così le entrate per i detentori dei diritti. Le emittenti trasmettono e promuovono gli eventi ad un pubblico televisivo e contano sugli inserzionisti ai quali venderanno spazi pubblicitari durante le trasmissioni degli eventi.

Le Strutture e i luoghi sono tenuti a mettere in scena gli eventi permettendo in questo modo alla squadra ospitante di realizzare un profitto. Questo modello è particolarmente evidente negli sport professionistici in cui il team locale vende in pubblicità e biglietti dello stadio e, occasionalmente, diritti di trasmissione locali, fornendo così ulteriori entrate alla squadra ospitante, alla struttura o al proprietario. I promotori creano spesso i propri eventi; Don King¹¹ è stato un importante promotore di incontri di boxe tra professionisti, occupandosi sia della negoziazione dei diritti televisivi sia del reclutamento degli atleti per importanti eventi. Gli buyers e sponsor pagano enormi somme di denaro per pubblicizzare i loro messaggi in diretta, negli stadi, alla radio e nelle aree di accoglienza durante i vari eventi.

E' chiaro dunque come gli enormi salari degli atleti non sarebbero possibili se non fosse per le enormi somme di denaro pagate dalle reti televisive. Praticamente tutti gli atleti professionisti sono rappresentati da agenti, molti dei quali avvocati, che negoziano stipend e altri bonus in cambio di una percentuale delle commissioni totali. Molti degli agenti che rappresentano un gran numero di atleti hanno una notevole influenza e esperienza in questo campo e cercano sempre di negoziare le tariffe massime per i loro atleti (clienti), a volte anche a scapito della loro reputazione sportiva. Infine, nessuno degli eventi può essere organizzato senza strutture.

La gestione e l'operatività delle sedi sportive è un'attività a sé: la vendita di biglietti, prodotti concessi in licenza, cibo e bevande e altre attività operative, genera entrate e crea un senso di eccitazione attorno agli eventi. Tutte queste aree collettivamente e individualmente costituiscono l'industria del marketing sportivo. E all'interno di queste aree ci sono elementi aggiuntivi, come calzaturifici, attrezzature e produttori di abbigliamento, società di licensing, distributori di cibo e bevande, agenzie pubblicitarie (che creano messaggi commerciali unici in associazione con

⁸ Comitato Olimpico Nazionale Italiano

⁹ Federazione Italiana Pallacanestro

¹⁰ Federazione Italiana Giuoco Calcio

¹¹ Donald "Don" King (Cleveland, 20 agosto 1931) è un promotore di pugilato professionale statunitense ha organizzato vari incontri storici, come il Rumble in the Jungle che ha visto lo scontro tra Foreman e Ali nel 1974

sponsorizzazioni e trasmissioni televisive). Come vedremo nel prossimo paragrafo l'industria dello sport è cresciuta enormemente nel corso degli anni; basti guardare la quantità di programmi sportivi offerti sulle trasmissioni via etere e via cavo. Le tasse sui diritti continuano a salire e gli sponsor continuano a pagare tasse sempre più alte per il diritto di associarsi a questi grandi eventi e agli atleti che competono in essi. Tuttavia non è certo il fatto che questa crescita continuerà senza sosta. Ci sono segnali che questa tendenza ha, per lo meno, rallentato la sua crescita e potrebbe addirittura essere in leggero calo. Tuttavia, l'industria del marketing sportivo rimane una parte importante e vitale dell'economia e della coscienza mondiale: la Coppa del mondo di calcio, le Olimpiadi invernali ed estive, il grande Slam, la Formula 1, le NBA finals sono eventi così importanti da unire tutte le bandiere del globo. Ecco perché le più grandi multinazionali come Coca-Cola, Pepsi, Nike e Adidas difficilmente decideranno di disinvestire in questo mercato così importante e radicato nella società che è lo Sport.

1.2 Storia ed evoluzione del Marketing Sportivo

Lo sport ha una portata globale: è accessibile a tutti e compreso da tutti, ma soprattutto è capace di evocare emozioni in noi come nessun'altra forma di intrattenimento; basti pensare al calcio, ed al fatto che il tifo per alcune squadre è considerato quasi al pari di una fede religiosa. Per il marchio giusto, un'associazione con qualcosa di così potente è sicuramente qualcosa che può portare ad ampi profitti e ad alti livelli di lealtà verso l'azienda. Il valore del collegamento degli sport con i marchi è stato compreso da oltre cento anni, motivo per cui il marketing sportivo non è il nuovo fenomeno che le persone potrebbero credere che sia.

Le carte del tabacco, con le stelle del baseball del giorno, apparvero per la prima volta nel 1870, ma la vera crescita del marketing sportivo è inestricabilmente legata all'aumento della copertura televisiva dello sport negli ultimi 60 o 70 anni. Per le Olimpiadi di Berlino del 1936, Adi Dassler ha fornito le scarpe gratuitamente al velocista Jesse Owens, che in quell'Olimpiade vinse ben quattro medaglie d'oro.

Negli Stati Uniti il primo evento sportivo è stato trasmesso il 17 maggio 1939, ovvero una partita universitaria di football tra Columbia e Princeton. Ad occuparsi della diffusione fu la NBC che, con una singola telecamera piazzata su un pericolante stand in legno, aveva permesso ai poco più di 400 televisori presenti negli States di seguire in diretta la partita.

Il passaggio alle leghe professionistiche fu davvero breve, infatti nello stesso anno fu immediatamente coperta dalle reti televisive anche la Major League¹² americana, e questo evento contribuì rendere Babe Ruth¹³ il primo atleta a sei cifre nello sport professionistico. Nei suoi primi anni, il marketing sportivo riguardava esclusivamente il product placement e la vendita di prodotti, e solo negli ultimi anni '70 e nei primi anni '80 l'uso dello sport come strumento di marketing ha davvero iniziato a catturare l'immaginario collettivo aziendale.

Mentre la sponsorizzazione sportiva riguarda principalmente la consapevolezza del marchio, il marketing sportivo riguarda l'attivazione di contratti di sponsorizzazione. Nella sua forma più pura, si tratta di creare una connessione tra il simbolo sportivo e il marchio e comunicarlo al consumatore cercando, come vedremo nel prossimo capitolo, di trovare quanti più punti in comune tra la storia aziendale e quella del simbolo, al fine di creare uno storytelling che sia comprensibile e apprezzato dal consumatore.

Come precedentemente affermato all'inizio degli anni '80, l'uso dello sport per commercializzare prodotti e servizi è cresciuto in modo fenomenale. La popolarità dello sport e la conseguente copertura sportiva hanno fatto sì che le star dello sport fossero in grado di catturare i cuori e le menti del pubblico, iniziando così a trascendere lo sport stesso. Ed è per questo che le Olimpiadi moderne sono diventate un evento importante anche per i brand, Le Olimpiadi di Montreal del 1976 costarono milioni di dollari al Canada, ed è solo otto anni più tardi, che con le Olimpiadi di Los Angeles dell'84 gli Stati Uniti fecero registrare un profitto di 200 milioni di dollari. Gli americani e le imprese interessate allo sport avevano capito che, commercializzando la moderna Olimpiade, gli sponsor potevano accedere a un pubblico globale, in questo caso 2,5 miliardi di persone in 156 paesi, ottenendo così contratti vantaggiosi per ambo le parti. Le Olimpiadi di Pechino del 2008 hanno segnato uno spartiacque nell'evoluzione del marketing sportivo in quanto i marchi occidentali hanno dovuto combattere a lungo con marchi affermati in Cina e nel resto dell'Asia. È probabile dunque, che proprio nei mercati emergenti orientali che assisteremo alle principali battaglie nel marketing sportivo del prossimo decennio, ricordando il caso Li Ning, produttore cinese di abbigliamento sportivo. Questo marchio cinese infatti, mise sotto contratto l'atleta russa Yelena Isenbyeva, strappandola alla Adidas nel 2008 con un contratto

¹² La Major League Baseball, comunemente nota come MLB, è una lega professionistica di baseball nordamericana e grazie al livello tecnico dei suoi giocatori viene considerato il campionato numero uno al mondo

¹³ George Herman "Babe" Ruth, soprannominato "The Bambino" e "The Sultan of Swat" (Baltimora, 6 febbraio 1895 – New York, 16 agosto 1948), è stato un giocatore di baseball statunitense nella Major League Baseball.

faraonico di 2,5 milioni di dollari l'anno, rendendola l'atleta di atletica leggera più pagata al mondo.

Con l'aumento della concorrenza, potrebbero esserci incrementi di investimenti all'interno dei mercati. Uno dei più grandi esempi di questo è la Premier League inglese, dove i marchi Far Eastern stanno ora dominando accordi di sponsorizzazione con i Club di calcio britannici. Tra i più famosi ricordiamo Mansion Casino¹⁴, Chang Beer¹⁵ e Kumho Tires¹⁶, che stanno ora tentando di costruirsi un profilo globale, rafforzando nel contempo una forte presenza domestica. Questo è il volto mutevole del marketing sportivo e anche i marchi britannici affermati stanno iniziando a prendere di mira queste sponsorizzazioni allo scopo di far crescere la loro attività nei mercati emergenti. La Chartered Bank standard¹⁷, ad esempio, giustifica il suo accordo di sponsorizzazione con il Liverpool FC, come un investimento che lo aiuterà ad aumentare i propri affari in Estremo Oriente.

È interessante notare che le aziende non considerano soltanto il ritorno degli investimenti in termini monetari, ma mirano soprattutto a creare legami emotivi con i consumatori. Il marketing sportivo si basa sulla creazione di passione per il consumatore e sulla conquista di cuori e menti, risultati che le campagne pubblicitarie non sono sempre in grado di raggiungere. Questa capacità di toccare le emozioni dei consumatori continuerà a spingere alcuni improbabili concorrenti nel settore. Negli ultimi anni, ad esempio, le freccette hanno subito un importante cambiamento di immagine, ed è emersa come una seria opzione per gli sponsor e l'esposizione televisiva. È interessante anche il fatto che spesso consideriamo il marketing sportivo come una corsa da parte dei marchi ad accaparrarsi le squadre e gli atleti più importanti sul mercato.

Eppure Aviva, il gigante delle assicurazioni, è andata contro corrente scegliendo di sponsorizzare il Norwich City, una squadra lontana dai vertici del campionato inglese, tuttavia riuscendo ad ottenere un importante legame emotivo con la gente di Norwich, dove ha sede la maggior parte dello staff della compagnia di assicurazioni.

¹⁴ Sito di gioco d'azzardo online.

¹⁵ Chang è una marca di birra prodotta in Thailandia. È prodotta dalla Beer Thai Company, risultato di un'associazione commerciale tra il fabbricante di birra Carlsberg e la società TTC Group of Thailand

¹⁶ Kumho Tire Co., Inc., precedentemente conosciuta come Samyang Tire, è un'azienda internazionale di produzione di pneumatici sudcoreana

¹⁷ La Standard Chartered Bank è una società finanziaria internazionale con sede a Londra. È una banca universale che fornisce servizi a privati, imprese e governi. Nonostante il fatto che abbia la propria sede centrale in Gran Bretagna, fino al 90% degli utili provengono dalle filiali in Asia, Africa e Medio Oriente

Tutto ciò è ben lontano dalla fine degli anni '90 e dai primi anni '00, quando i titolari dei diritti vendevano ogni elemento possibile per aumentare le entrate: i diritti di denominazione degli stadi, i partner ufficiali per i servizi finanziari, l'alcol, le bevande analcoliche, l'abbigliamento sportivo, la TV, le utility ecc. I tifosi hanno iniziato ad essere stufo di marchi che abusavano della connessione emotiva tra loro e la loro squadra per vendere prodotti e servizi di qualità inferiore. Di conseguenza, è diventato più comune per i detentori dei diritti avere un numero minore di partner, ed assicurarsi che siano marchi finanziariamente solidi e responsabili.

Facendo un ulteriore passo avanti, l'Aston Villa FC ha donato la sponsorizzazione della maglia a un ente di beneficenza: ACORNS¹⁸. Questo gesto di buona volontà ha reso il team inglese un portabandiera nel marketing sportivo. Dimostrare di essere un'organizzazione responsabile li ha resi più desiderabili per gli altri sponsor, il che ha prodotto immediatamente un aumento del numero dei sostenitori finanziari intorno al club.

Una storia che ha sicuramente cambiato il marketing sportivo è stata quella dell'indiscussa icona del basketball moderno Michael Jordan¹⁹ che, messo sotto contratto dal colosso occidentale Nike, è diventato così importante da essere riconosciuto dai consumatori come una branca completamente differente dall'azienda nata in Oregon. Spesso sentiamo dire dalle persone che indossano un capo di abbigliamento del cestista americano “queste scarpe sono della Jordan”, oppure “questa maglietta è Jordan”, omettendo completamente il fatto che il marchio completo sia Nike Jordan.

Anche la Nike stessa si accorse dell'incredibile successo infatti, mentre i primi modelli di calzature avevano come simbolo il classico baffo dell'azienda madre, tutti gli ultimi modelli conservano solamente l'immagine stilizzata della famosa schiacciata che consegnò all'atleta statunitense la vittoria dell'all star game²⁰ nel 1988. La verità è che la storia dell'ex guardia dei

¹⁸ Ente inglese che si occupa di orfanatrofi e delle strutture adibite all'accoglienza di bambini

¹⁹ Michael Jeffrey Jordan, conosciuto anche con le sue iniziali, MJ; (New York, 17 febbraio 1963), è un ex cestista statunitense, oltreché principale azionista e presidente della squadra di pallacanestro degli Charlotte Hornets

²⁰ L'NBA All-Star Game è uno degli eventi più importanti della stagione NBA. Si tratta di un weekend di gare spettacolari, come la gara delle schiacciate o quella di tiro da tre punti, che culminano la domenica sera con una sfida tra due squadre, composte rispettivamente da una selezione dei migliori giocatori della Eastern Conference e quelli della Western Conference

Chicago Bulls²¹ è stata talmente importante e ricca di valori, da riuscire ad imporsi su un marchio così quotato come quello americano.

La storia di Air Jordan inizia nel 1984, in un periodo in cui la Nike era una compagnia di scarpe in difficoltà. A quel tempo, Nike era conosciuta come una società di scarpe da corsa, tuttavia i loro affari nel campo dell'atletica erano in leggero declino. Alla ricerca di un nuovo segmento del mercato, la Nike decise di lanciarsi nella NBA, e cercare di mettere sotto contratto un giovanissimo Michael Jordan, che all'epoca non era altro che un debuttante in quella lega. L'atleta di New York tuttavia, sperava di essere sponsorizzato da Adidas o Converse, poiché durante la sua esperienza di college alla North Carolina aveva indossato soltanto quei due marchi. Converse aveva già degli accordi importanti con Larry Bird²² e Magic Johnson²³, che all'epoca dominavano la lega rispettivamente con i Boston Celtics e i Los Angeles Lakers. Anche l'Adidas d'altro canto, sembrava non essere interessata a mettere sotto contratto Jordan.

L'unica offerta concreta fu fatta proprio dalla Nike che, ironia della sorte, non era esattamente la prima scelta della futura leggenda con il 23.

A far ragionare Michael fu il suo agente David Falk, che capì che quel contratto poteva essere una grande opportunità nel momento in cui l'azienda di Portland mise sul piatto una nuova linea di scarpe completamente dedicata a Jordan.

Nonostante la Nike stesse offrendo alla guardia dei Bulls la luna, il giovane atleta non era ancora convinto di voler firmare, probabilmente a causa del forte affetto che provava nei confronti dei due competitors Converse e Adidas. La Nike, d'altra parte, era convinta di volere Michael come loro portavoce, perché incarnava i valori che l'azienda stessa avrebbe voluto rappresentare: era giovane, un campione olimpico, aveva carisma, una personalità straordinaria, e sapevano che sarebbe diventato un futuro all star.

Ricevuta la spinta decisiva dai suoi genitori, Michael accettò di volare al quartier generale della Nike in Oregon, a Portland per la precisione.

Durante il suo tour nell'azienda i responsabili gli mostrarono una presentazione della proposta talmente affascinante che finalmente fu convinto ad accettare; la curiosità è che lo stesso Jordan

²¹ I Chicago Bulls sono una delle 30 franchigie della NBA di cui fanno parte anche Boston Celtics e Los Angeles Lakers (National Basketball Association), il campionato professionistico di pallacanestro degli Stati Uniti d'America

²² Larry Joe Bird (West Baden Springs, 7 dicembre 1956) è un ex cestista, allenatore di pallacanestro e dirigente sportivostatunitense

²³ Earvin "Magic" Johnson Jr. (Lansing, 14 agosto 1959) è un ex cestista, allenatore di pallacanestro e imprenditore statunitense, considerato uno dei più grandi giocatori della storia della pallacanestro

rivelerà alcuni anni dopo che prima di guardare quel video non avesse alcuna intenzione di firmare.

Questo famoso video presentazione era caratterizzato da alcune clip al rallentatore della carriera universitaria di Jordan e alcune delle sue giocate fatte alle olimpiadi, il tutto condito con il successo "Jump" delle Pointer sisters²⁴ che suonava in sottofondo.

Il capo designer di Nike, Peter Moore, presentò gli schizzi delle sneakers Air Jordan I, delle tute e di altri capi di abbigliamento sportivo, tutti in nero e rosso (colori dei Chicago Bulls).

Sorprendentemente Michael non fu molto entusiasta dei disegni, infatti si dice che abbia detto: "Non posso indossare quella scarpa, quelli sono i colori del diavolo". Anche se Michael sembrò non entusiasta di fronte ai capi d'abbigliamento Nike, decise ugualmente di accettare la proposta, e così Nike mise sotto contratto Michael Jordan per 5 anni per un valore complessivo di 2,5 milioni di dollari USA, oltre a royalties ed altri benefici.

L'arrivo di Air Jordan cambiò sin dall'inizio l'industria delle scarpe da atletica. Prima che Nike entrasse nel mercato la maggior parte delle scarpe da basket erano bianche, ma l'audace stile nero e rosso della Jordan rivoluzionò completamente il panorama cestistico.

La cosa divertente fu che la NBA vietò immediatamente di indossare quel tipo di calzatura, ma Jordan in accordo con l'azienda dell'Oregon decise di indossarle comunque, accumulando multe salate fino a \$ 5000 a partita. La Nike era più che felice di pagarle, anche perché Jordan già dai suoi primi anni macinava record su record, portando all'impresa di Beaverton una visibilità enorme, diventando così familiare anche nei campi da basket.

Il punto di svolta nella storia della Jordan fu 1987, anno in cui Peter Moore e Rob Strasser, i disegnatori di entrambe le scarpe Air Jordan, decisero di lasciare la Nike per fondare la propria compagnia di sneakers chiamata Van Grack. Speravano di rubare Michael Jordan alla Nike e costruire la loro nuova compagnia completamente intorno alla figura del cestista. Michael, stimolato dall'idea, si disse pronto ad accettare l'offerta.

Per correre ai ripari la Nike si rivolse a Tinker Hatfield²⁵, un designer americano di talento. La prima mossa del disegnatore fu sedersi con Michael per raccogliere il suo contributo sul design dell'Air Jordan III.

²⁴ Jump (for My Love) è il terzo singolo estratto dall'album Break Out delle Pointer Sisters. La canzone è stata scritta da Marti Sharron, Stephen Mitchell e Gary Skardina e prodotta da Richard Perry. Realizzato in coincidenza con le olimpiadi estive del 1984, il video della canzone era composto da esibizioni degli atleti. Ha riscosso un notevole successo nelle classifiche soprattutto statunitensi.

²⁵ Tinker Haven Hatfield, Jr., (nato il 30 aprile 1952, Hillsboro, Oregon), è un designer americano di numerosi modelli di scarpe di atletica della Nike, tra cui Air Jordan 3 fino ad Air Jordan 15.

Non era mai stato sufficiente chiedere agli atleti il loro contributo nel design di una scarpa per convincerli a rinnovare un contratto, tuttavia il motivo per cui Michael decise di rimanere in Nike fu grazie ad un consiglio del padre: secondo quanto narrato dalle vicende dell'epoca, avrebbe detto a suo figlio di rimanere con le persone che fino ad allora avevano fatto un buon lavoro per lui.

Su richiesta di Michael, l'Air Jordan III era una scarpa da basket da realizzata con materiali di alta qualità, più leggeri della media. Questo approccio non standard al processo di progettazione delle scarpe da basket portò il terzo modello delle Air a diventare una delle scarpe più popolari di tutti i tempi. In molti sondaggi sportivi, l'Air Jordan III è costantemente classificata come la miglior sneaker di tutti i tempi. Grazie al successo di Air Jordan III, Tinker Hatfield continuò a progettare tutti gli altri modelli Air Jordan fino all'Air Jordan XV.

Con il rilascio del quindicesimo modello delle Air e il secondo ritiro del sei volte campione NBA, sia Tinker Hatfield che Michael Jordan si ritirarono dalla linea di sneakers, e altri progettisti presero il controllo dell'eredità.

Come affermato in precedenza, le scarpe Air Jordan sono sempre state parte della famiglia Nike, Ma alla fine del 1997, l'azienda di Portland capì che il marchio Jordan era così forte da poter diventare una sottomarca della Nike. Fu così che nacque il The Jordan Brand e, per celebrare questo evento, fu rilasciato il primo modello Air Jordan del marchio Jordan: The Air Jordan XIII. Le scarpe del marchio Jordan da quel momento in poi non supportarono più il baffo della Nike e contennero solo il logo chiamato Jumpman²⁶ come riconoscimento.

Alcuni fattori di questo successo possono essere attribuiti al fatto che le scarpe, dal modello Jordan III al modello più recente, hanno sempre riguardato Michael Jordan e i suoi valori. I designer prendono in considerazione le sue idee, i suoi hobby e la sua, inserendo questi sentimenti all'interno dei prodotti.

Soltanto pochi sportivi possono vantare una carriera così forte e ricca di vittorie da creare un proprio Brand di successo; infatti dopo Jordan soltanto alcuni atleti tra cui Federer²⁷, Cristiano

²⁶ Jumpman è un logo di proprietà della Nike utilizzato dal 1987 per promuovere i prodotti della linea Air Jordan. Il marchio registrato rappresenta la silhouette del cestista Michael Jordan nell'atto di effettuare una schiacciata.

²⁷ Roger Federer (Basilea, 8 agosto 1981) è un tennista svizzero, attualmente numero 2 del ranking mondiale. Soprannominato The Swiss Maestro in virtù dei record e del numero di titoli conseguiti, dello stile di gioco efficace e vincente su ogni superficie, dell'accuratezza tecnica dei suoi colpi e dell'eccellente rendimento nell'arco di una carriera longeva, è considerato da molti il miglior tennista di tutti i tempi.

Ronaldo²⁸, Messi²⁹ e pochi altri sono riusciti ad emulare il campione statunitense. L'obiettivo di questa tesi dunque, resta quello di comprendere quali sono i fattori critici di successo che aiutano marchio ed atleta a lavorare in sinergia per raggiungere la notorietà e la maturità in un mercato complesso come quello sportivo.

1.3 Lo sviluppo dello Sport marketing plan.

Prima di affrontare ciò che comprende un piano di marketing sportivo bisogna considerare quattro livelli gerarchici.

Al livello più fondamentale, lo sport marketing necessita di una filosofia che sottende tutte le prestazioni di marketing in un'organizzazione. Una filosofia di marketing significa mettere i bisogni e le esigenze di un cliente-fan al centro del processo decisionale³⁰. È importante sottolineare che le esigenze dei fan e dei clienti devono essere integrate con gli obiettivi delle entità sportive. I principi di marketing implicano la generazione di un processo di scambio win-win in cui bisogna rendersi conto che nessuno vincerà se le aspettative dei fan non saranno soddisfatte³¹.

Ad un secondo livello, il marketing sportivo prevede diversi processi e passaggi, un richiede diverse attività e fasi, necessarie per trovare opportunità, ideare una strategia, pianificare le tattiche, implementare e valutare un piano di marketing. Questi processi sono una proprietà comune all'interno di qualsiasi tipo di piano, e hanno la funzione di agire come quadro strutturale.

Al terzo livello, il marketing sportivo è stato descritto come un insieme di principi, poiché adotta concetti che forniscono una guida specifica a coloro che svolgono l'attività di marketers all'interno di quest'ambito. In altre parole, i principi mirano a fornire indicazioni chiare su come il processo di marketing sportivo può essere utilizzato nella pratica.

Infine, al livello più operativo, il marketing sportivo implementa alcuni strumenti analitici che forniscono dati importanti sulle strategie da implementare.

²⁸ Cristiano Ronaldo dos Santos Aveiro, meglio noto come Cristiano Ronaldo (Funchal, 5 febbraio 1985), è un calciatore portoghese, attaccante del Real Madrid e della nazionale portoghese, della quale è capitano.

²⁹ Lionel Andrés Messi Cuccittini, detto Leo (Rosario, 24 giugno 1987), è un calciatore argentino, centrocampista o attaccante del Barcellona e della nazionale argentina, delle quali è capitano.

³⁰ Silva e Mazzon, *Sviluppo di un marketing plan per la promozione della salute*, 2016

³¹ Blumrodt, Desbordes & Bodin, *Professional football clubs and corporate social responsibility*, 2013

Quindi, il marketing sportivo può essere sintetizzato come una filosofia basata su alcune strategie commerciali che coinvolgono alcuni processi, in un insieme di regole generali, linee guida e strumenti per la gestione della relazione con i clienti³².

Una volta inquadrato l'ambito e i principi entro i quali si muove questa particolare branca del marketing è bene inquadrare la struttura di un piano operativo, che è possibile scindere in tre livelli differenti:

(i) diagnosi: la cui funzione è un insieme di attività per ricercare, raccogliere e analizzare i dati da ambienti esterni e interni, nello specifico i fattori che influenzano il comportamento dei fan e l'analisi SWOT (Forte, Debolezza, Opportunità e Minaccia) per lo studio dell'ambiente esterno;

(ii) Fans: comprende gli obiettivi dei fan e gli obiettivi del piano di marketing, selezionando e definendo il pubblico target sarà importante trovare la posizione che vorremo dare al nostro marchio sul mercato, in modo da guidare le strategie di Marketing sportivo con maggiore efficienza ed efficacia;

(iii) Sports Marketing Mix: gli strumenti che forniranno e garantiranno meccanismi di analisi, e risultati nonché sponsorizzazioni e partner, che sponsorizzeranno, svilupperanno e lavoreranno insieme per raggiungere l'obiettivo comune³³.

Tornando alla diagnosi dunque, il primo processo è la mission³⁴ del piano di marketing sportivo, che descrive il percorso che vuole affrontare la determinata azienda, specificando e spiegando il significato e la ragione della sua esistenza. La dichiarazione di missione deve essere chiara e concordata da tutti al fine di contribuire a produrre buon senso circa lo scopo, nonché a guidare il processo decisionale e l'assegnazione delle risorse in futuro. In questo senso, la dichiarazione di missione del piano di marketing sportivo deve: rispondere all'interesse dell'impresa, specificando le esigenze su cui vuole focalizzare l'attenzione, incorporare i valori della sponsorizzazione, descrivere e identificare i benefici, introdurre gli obiettivi che ci si impegna a raggiungere nel lungo termine, ponendo poi le basi per la stesura della vision³⁵.

³² L. Maltese, J. Danglade, *Marketing du sport et événementiel sportif*, Éditions Dunod, Paris, 2014

³³ Shilbury, *Strategic sport marketing*, Allen&Unwin, Crows Nest, 2009. Masterman, *Strategic sports event management*, Routledge, Abingdon-on-Thames, 2014

³⁴ La mission è lo scopo ultimo dell'azienda, il motivo della sua esistenza, il senso della sua presenza nel mercato. E', allo stesso tempo tempo, un qualcosa di distintivo, un elemento in grado di differenziarla, per quanto possibile, da tutti gli altri player, e quindi dai competitor. Fonte <https://www.masteruniversity.org>

³⁵ La vision è la proiezione di uno scenario futuro. Una prospettiva di quello che l'azienda sarà, o del contesto nel quale l'azienda opera, che sia coerente con gli ideali e il messaggio. Fissa gli obiettivi in modo concreto e in qualche modo incentiva all'azione. Fonte: <https://www.masteruniversity.org>

Pertanto, la mission di un'impresa impegnata nel campo sportivo richiede una serie di elementi: (i) scopo strategico, una serie di obiettivi sportivi e di benefici progettati dai professionisti dello sport; (ii) i principi dell'organizzazione, che si avvicinano ai problemi morali ed etici verso il piano di marketing sportivo; (iii) competenze; (iv) segmento target, attraverso diverse attività e processi orientati al cliente; (v) posizionamento, l'immagine relativa ai benefici che vuole portare l'azienda.

Il secondo e il terzo processo si riferiscono all'ambiente esterno e interno. Silva e Mazzon all'interno del loro libro, affermano che i fattori ambientali (o variabili) richiedono considerazione, che sono le forze che influenzano indirettamente l'impresa sportiva. Tali forze devono essere tenute in considerazione durante il processo decisionale dei marketer sportivi nel progettare, sviluppare e mantenere attività di marketing indirizzate al target di riferimento. L'ambiente esterno è costituito dai fattori apparentemente più lontani dall'azienda, tra cui ricordiamo tecnologie, tendenze demografiche e sociali, questioni economiche, legislazione politica, preoccupazioni naturali e sostenibili³⁶.

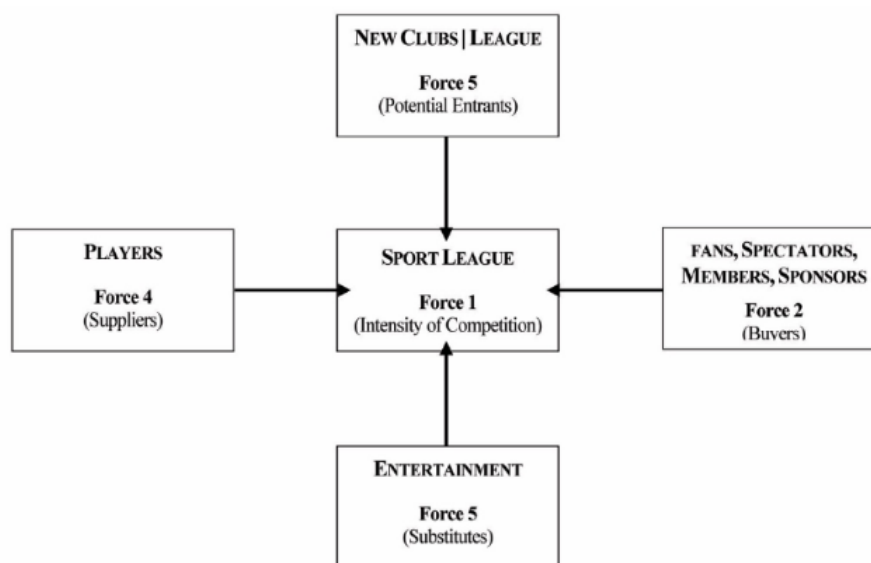
L'ambiente interno è costituito da variabili più vicine, quali: risorse, competenze, capacità di fornire servizi, cultura orientata al cliente, prestazioni dei reparti, fornitori e outsourcing, sponsorizzazioni, canali di marketing (punto di vendita, società finanziarie, società di comunicazione) e pubblico. I professionisti dello sport hanno la possibilità di interagire, gestire e prendere decisioni nell'ambiente interno. Avere una conoscenza approfondita di ambienti esterni e interni, oltre alla ricerca sui mercati, consente ai marketer sportivi di mitigare i rischi, migliorando l'efficienza dei processi e l'efficacia delle decisioni.

Il quarto punto riguarda la competizione sportiva, basata sul modello delle forze competitive di Porter. Il famosissimo contributo dell'economista statunitense descrive cinque forze che gli operatori di mercato devono tenere in considerazione nell'esaminare competitors e attrattività di un segmento, in questo specifico caso per un'impresa sportiva: (i) intensità della concorrenza tra le società sportive, imprese ed atleti ; (ii) il potere contrattuale degli acquirenti si riferisce al processo di vendita e contrattazione di prodotti, servizi ed eventi a fan, spettatori, membri, sponsor, ecc; (iii) minacce di prodotti sostitutivi significa la reperibilità di altri tipi di prodotti, servizi o eventi dei concorrenti (nella stessa area o meno) che soddisfano le esigenze o svolgono le stesse funzioni a parere del cliente, come cinema, spettacoli teatrali, concerti musicali, ecc.). (iv) Il potere contrattuale dei fornitori rappresenta il processo di contrattazione per assumere nuovi talenti, sponsor o sponsor partner per la progettazione, produzione e vendita di prodotti,

³⁶ Analisi Pest (Politica, economica, sociale, tecnologica)

servizi ed eventi; (v) la minaccia di nuovi entranti sono le altre imprese o società sportive che iniziano a far parte del settore, minacciando la posizione della nostra impresa nel mercato in termini di bigliettazione, prodotti, servizi, eventi e potenziale dei clienti.

Prendiamo in esempio le leghe professionistiche calcistiche per illustrare l'applicabilità del modello di Porter.



Fonte: Kotler Keller

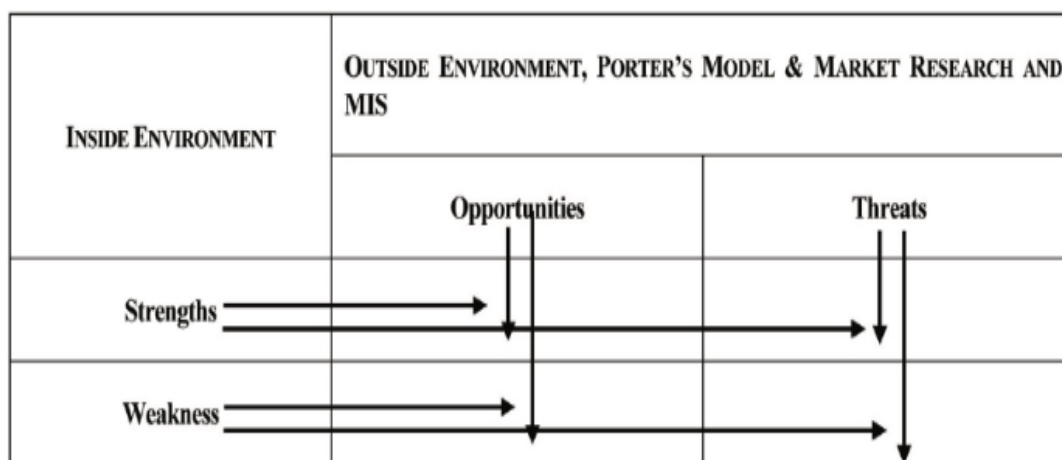
Questo modello mostra chiaramente che una lega sportiva professionale può subire la competitività dei settori dell'intrattenimento e del tempo libero.

Il quinto processo è costituito dalla disamina delle ricerche di mercato e dei sistemi informativi. Questo stadio assume che la ricerca di marketing venga fatta tenendo in considerazione le linee guida e le decisioni prese in relazione alla mission e agli obiettivi del piano di marketing, al fine di comprendere la parte del mercato a cui è interessata l'impresa. Fondamentalmente, la ricerca di mercato nel settore sportivo cerca di rispondere a sei domande sui clienti in relazione al loro consumo del prodotto. Inizialmente, lo sport club doveva sapere (i) chi sono i clienti-fan, (ii) perché acquistano uno specifico prodotto sportivo, (iii) quando e (iv) dove acquistano il prodotto o il servizio, (v) cosa comporta questo consumo in termini di attività pre-e post-evento e (vi) in che modo i clienti-fan usano il prodotto, al fine di stabilire una specifica completa dei loro profili³⁷. Per quanto riguarda i sistemi informativi di marketing, la loro funzione è la

³⁷ Shilbury, *Strategic sport marketing*, Allen&Unwin, Crows Nest, 2009. Masterman, *Strategic sports event management*, Routledge, Abingdon-on-Thames, 2014

compilazione delle informazioni e quindi, l'integrazione, l'analisi e l'offerta di supporto per guidare gli esperti di marketing sportivo nel processo decisionale. Le informazioni raccolte attraverso ricerche di mercato e organizzate in insiemi di dati significativi forniscono la base per gli esperti di marketing per determinare quelle che poi saranno le strategie dell'impresa.

In altre parole, l'informazione fornita dai sistemi sopracitati, aiuta gli operatori di marketing sportivi a perfezionare e sviluppare i loro prodotti, a sapere dove e quando offrire ai consumatori e in quali fasce d'età e a quali orari³⁸. Da dati e informazioni dalla ricerca di mercato inoltre, si possono strutturare analisi delle opportunità e delle minacce, nonché delle debolezze e dei punti di forza dell'azienda. Queste quattro variabili forniscono situazioni reali relative ai business e ai fattori dei club sportivi che influenzano il comportamento dei clienti-fan. Pertanto, il sesto processo mira a progettare una matrice di analisi SWOT³⁹: (i) i punti di forza sono risorse, abilità o altri vantaggi rispetto alla concorrenza e al mercato; (ii) la debolezza sono restrizioni o scarsità di risorse, abilità e capacità che limitano l'efficacia di un'impresa sportiva rispetto ad altri concorrenti; (iii) le opportunità sono le situazioni più favorevoli in un ambiente sportivo; (iv) le minacce sono situazioni sfavorevoli che potrebbero verificarsi all'interno dello stesso ambiente. Tuttavia, la SWOT ha non solo la funzione di preparare un elenco di variabili,



Fonte: Kotler-Keller

³⁸ Potts, J. and Ratten, V. *Sports innovation: introduction to the special section, Innovation Management, Policy & Practice*, 2016

³⁹ L'analisi SWOT (conosciuta anche come matrice SWOT) è uno strumento di pianificazione strategica usato per valutare i punti di forza (Strengths), le debolezze (Weaknesses), le opportunità (Opportunities) e le minacce (Threats) di un progetto o in un'impresa o in ogni altra situazione in cui un'organizzazione o un individuo debba svolgere una decisione per il raggiungimento di un obiettivo. L'analisi può riguardare l'ambiente interno (analizzando punti di forza e di debolezza) o esterno di un'organizzazione (analizzando minacce ed opportunità). Fonte: Kotler-Keller

ma incrociando opportunità e minacce con punti di forza e debolezza si propone di sviluppare una serie di strategie attraverso un piano d'azione, in modo da sfruttare al meglio i punti di forza e le opportunità, e al tempo stesso prevenire minacce e mitigare i punti di debolezza.

Una volta definito il quadro completo interno ed esterno all'impresa sportiva, diventa necessaria la definizione degli obiettivi, che indicano la strada che le società sportive si sforzeranno di perseguire dalla stesura degli stessi, al futuro.

Il professor David Shilbury presenta quattro obiettivi⁴⁰ per un'entità sportiva: garantire la sostenibilità finanziaria, l'espansione, l'aumento del numero di membri e l'incoraggiamento dell'interesse pubblico nei confronti della società. In generale, gli obiettivi devono essere misurabili; rappresentare concretamente rendimento e risultati che la società, l'atleta o l'impresa sportiva intende raggiungere nella specifica area d'interesse; essere una guida per le prestazioni all'interno dell'ambiente stesso, essere temporalmente definiti; essere pratici; essere evidenti; iniziare con un verbo all'infinito per esprimere un'azione; avere familiarità con tutte le parti interessate all'interno di un club sportivo e dell'area.

Essi rappresentano "cosa verrà fatto o completato" nell'area sportiva, e "come sarà fatto" per specificare successivamente i singoli elementi dello Sports Marketing Mix.

In sintesi, gli obiettivi dovrebbero essere definiti dall'acronimo SMART: S-Specific, M-Measurable, A-Achievable, R-Realistic e T-Timetable.

Il processo di stesura del piano di marketing continua la selezione del pubblico target appropriato e la definizione del profilo del consumatore. Nell'individuare un segmento, gli operatori del settore dello sport devono considerare: (i) se un segmento di mercato è abbastanza vantaggioso da giustificare nuove azioni di marketing; (ii) se le sue dimensioni e l'attrattiva in termini di risorse finanziarie sono misurabili; (iii) se è possibile accedere a questo segmento con le giuste risorse per affrontarlo; (iv) se il segmento è diverso da altri.

Quindi, il pubblico di riferimento include la selezione di un segmento da preparare e il rilascio di uno specifico mix di marketing sportivo per soddisfare le esigenze e le aspettative dei clienti.

Generalmente, i gruppi di variabili presi in considerazione per selezionare un target di pubblico: (i) Geografia: si riferisce all'area o all'ubicazione in cui l'impresa sportiva desidera sviluppare l'attività, (ii) Demografia: si riferisce a sesso, età, reddito, livello di istruzione, ecc; (iii) Psicografia: si concentra sull'atteggiamento che guida il consumo di un prodotto sportivo, servizio o evento; esso può derivare dal livello dello stress da parte dei clienti, valori

⁴⁰ Shilbury, *Strategic sport marketing*, Allen&Unwin, Crows Nest, 2009

fondamentali, grado di socialità, stile di vita, tipo di personalità, attributi associati a un marchio di squadra sportiva, ecc; (iv) Benefits e reason why: bisogna tener conto non solo della diversità di benefici offerti da diversi prodotti e servizi, ma anche del perché un cliente decide di consumare proprio quel determinato bene; ad esempio un fan può scegliere di partecipare ad una partita di calcio non perché gli piace lo sport, ma perché sta accompagnando un amico. Quindi, i benefici si basano anche sulle opportunità di interazione sociale all'interno degli eventi sportivi; (v) Comportamentale: si riferisce alla frequenza e alla complessità dell'uso del prodotto o del servizio, cioè, quante volte il fan consuma il bene. Quindi, la società sportiva può classificare i clienti-fan anche in base ai modelli di utilizzo, stabilendo ampie categorie tra cui riconosciamo i non utenti, utenti leggeri, utenti medi e utenti pesanti.

Tuttavia, vale la pena ricordare che ogni livello di segmentazione deve ponderare tutte le variabili del comportamento del cliente raccolte dalle ricerche di mercato: come la cultura del cliente, la stato sociale, la vita personale e la psicologia. Tutte queste variabili sopraindicate dunque, supportano lo sport marketer, che finalmente può definire il target di riferimento delle attività che l'impresa andrà a compiere⁴¹.

Una volta completato l'iter che ha porta l'impresa ad individuare il segmento target che vuole raggiungere si passa al posizionamento, che è un tipo di azione inscindibile dal processo di scelta del benefit. Il posizionamento è stato definito da Kotler⁴² come "l'atto di progettare l'offerta e l'immagine dell'azienda per occupare un posto distinto nella mente del segmento o mercato di riferimento". In altre parole, il posizionamento del marchio descrive il modo in cui un marchio è diverso dai suoi concorrenti e dove, o come, è individuato nella mente dei clienti.

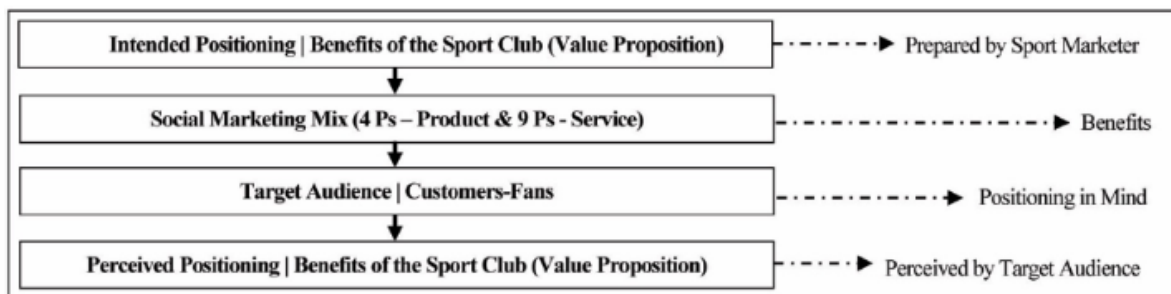
Una strategia di posizionamento del marchio comporta quindi, la creazione di associazioni di marca nelle menti dei clienti per far sì che percepiscano il marchio in un modo specifico.

Detto questo, il mercato dello sport è sofisticato e dinamico in relazione al cambiamento e, non solo i marketer sportivi dovrebbero riconoscerne i cambiamenti, ma anche prepararsi a rispondere in maniera proattiva⁴³ (Ferrand & McCarthy, 2009)

⁴¹ Piipponen, *Consumer Behaviour for Sport & Events*, 2011

⁴² Philip Kotler (Chicago, 27 maggio 1931) è S.C. Johnson & Son Distinguished Professor of International Marketing presso la Kellogg School of Management della Northwestern University di Evanston, Illinois. È stato indicato come il quarto "guru del management" di tutti i tempi dal Financial Times (dopo Jack Welch, Bill Gates e Peter Drucker) e acclamato come "il maggior esperto al mondo nelle strategie di marketing" dal Management Centre Europe.

⁴³ Ferrand & McCarthy, *Marketing the Sports Organisation: Building Networks and Relationships*, Taylor & Francis, Londra, 2009



Fonte: Kotler-Keller

Passando alla parte operativa della strategia di marketing dunque, la promozione dello Sport Marketing Mix è lo strumento per offrire la comunicazione della proposizione di valore a un pubblico target attraverso messaggi con lo scopo di fissare i benefici nella mente degli individui. Nello specifico, il Marketing mix imposta le strategie di applicazione delle 4 P (product, price, place e promotion) per prodotti tangibili e 9 P, in cui oltre alle quattro tradizionali si aggiungono (people, process, physical evidence, performance e programs) per prodotti immateriali, servizi di assistenza, partite ed eventi.

La prima "P" è il prodotto; essi possono essere tangibili e intangibili (servizi). I prodotti sportivi comprendono beni, servizi, eventi, informazioni e media, luoghi, persone e idee.

Quindi, il prodotto è inteso come qualcosa che può essere offerto a un apprezzamento del mercato, all'acquisto, all'uso o al consumo che può soddisfare un'aspettativa o un bisogno; inoltre un prodotto è un risolutore di problemi in quanto viene acquistato a causa dei vantaggi offerti.

In sostanza, i clienti-fan acquistano benefici forniti dalle funzioni dei beni, non i prodotti.

Nello sport, il prodotto è facilmente riconoscibile, ma le prestazioni dei benefici offerti dallo stesso, sono qualcosa su cui i marketer sportivi hanno non hanno sempre controllo.

Consideriamo una partita come prodotto centrale, e tutti i processi associati, come cibo, bevande, merchandise, intrattenimento a metà tempo, schermi video e la struttura stessa come estensioni di prodotto. I main event che ricevono un grande pubblico e ricavi, come Barcellona vs Real Madrid, non sempre sono una certezza di qualità: anche con grandi giocatori in campo il match potrebbe risultare noioso.

È a questo punto che si notano i collegamenti tra le prestazioni del servizio e le estensioni di prodotto⁴⁴. Pertanto, le estensioni di prodotto hanno la capacità di assicurare che lo spettatore abbia un'esperienza piacevole indipendentemente dai risultati in campo.

⁴⁴ Shilbury, *Strategic sport marketing*, Allen&Unwin, Crows Nest, 2009

Sebbene gli sport marketer dunque, possano tenere sotto controllo la qualità di prodotti tangibili come vestiti, scarpe, souvenir, strutture, cibo e bevande, ecc; non possono garantire ai fan che giocatori, professionisti, sponsorizzazioni, tifosi e meteo offrano prestazioni a livello delle aspettative, in quanto non hanno potere di controllo su di essi.

In generale, il prodotto sportivo: (i) è impalpabile e soggettivo; (ii) è non sempre coerente e imprevedibile; (iii) l'enfasi del marketing deve essere introdotta sull'estensione del prodotto anziché sul prodotto centrale; (iv) lo sport è generalmente consumato dalla pubblicità e l'aspettativa del cliente è invariabilmente influenzata dalla facilitazione sociale; (v) lo sport è sia cliente che imprenditore; (vi) lo sport evoca empowerment, identificazione personale e attaccamento emotivo; (vii) lo sport ha quasi un fascino universale e coinvolge diversi elementi della vita, cioè geografia, demografia e socialità⁴⁵.

La seconda "P" è il prezzo che, come processo, può essere semplicemente descritto come l'impostazione e la regolazione di un addebito verso un cliente in cambio di un bene e / o servizio. Fissare correttamente un prodotto o una gamma di prodotti è di estrema importanza per un'impresa nel mondo dello sport. Il livello dei prezzi influenza il numero di clienti che sono incoraggiati a comprare i prodotti e/o servizi della società. Le strategie di determinazione dei prezzi sono guidate in relazione ad altre parti dello Sport Marketing Mix, ad esempio mix di prodotto, proposta di valore, sponsorizzazione del marchio, dipendenza dal luogo, promozione, competenze professionali, strutture fisiche, tecnologie nei processi, posizione dell'impresa, giocatori di talento coinvolti (Lionel Messi, Cristiano Ronaldo, ecc.) e fedeltà dei clienti-fan (membri, utenti leggeri, medi e pesanti).

Il processo di adozione coinvolge i potenziali clienti nella conoscenza del prodotto, fornendo loro informazioni, consentendo loro di valutare il bene, quindi di sottoporli al processo di acquisto e infine nella migliore delle ipotesi a farli diventare leali. In generale, il processo di determinazione dei prezzi include sia l'ambiente esterno (ad esempio, il comportamento dei prezzi dei concorrenti) che l'ambiente interno (obiettivi aziendali). Un corretto studio dei due ambienti consentirà agli operatori sportivi di creare una strategia di pricing che vada oltre gli obiettivi a breve termine della società sportiva, sebbene sia necessario che venga periodicamente controllata e incrociata con i dati di vendita⁴⁶. Ci sono otto processi che un marketer sportivo deve tenere in

⁴⁵ Fullerton e Merz, *The Four Domains of Sports Marketing, A Conceptual Framework*, 2008

⁴⁶ Masterman, *Strategic sports event management*, Routledge, Abingdon-on-Thames, 2014

considerazione durante la definizione dell'addebito nei confronti del cliente:⁴⁷ (i) determinare l'influenza che il prezzo ha sulle percezioni del bene e / o servizio dei clienti-fan; (ii) identificare la sensibilità del mercato: la sensibilità dei clienti-fan ad una modifica del prezzo è sostanziale nello stabilire un limite entro il quale il prezzo finale può essere fissato; (iii) stimare la relazione costo-volume-profitto: stima i prezzi di vendita, il volume delle vendite, il costo variabile unitario, il costo totale riparto, cioè l'analisi del break even point; (iv) determinare le strategie di prezzo dei principali concorrenti: come i concorrenti sono posizionati in termini di prezzi relativi; (v) determinare vincoli sul comportamento dei prezzi: conoscere la legge e le regole relative al comportamento di questi ultimi; (vi) tenere conto dell'impatto della variabile del marketing mix; (vii) determinare la dipendenza dal tempo: riguarda la domanda e l'offerta in un determinato arco temporale; (viii) determinare il prezzo finale: si basa sul costo, sulla concorrenza, sulla domanda o su una combinazione di tutti e tre. Pertanto, la determinazione del prezzo viene spesso decisa in base a ciò che il cliente pagherà rispetto al recupero totale dei costi.

Il place, è la terza "P", e riguarda le decisioni di collocamento o di distribuzione; in particolare il modo e il luogo in cui gli operatori di marketing sportivo distribuiscono il bene e / o il servizio ai clienti. Non avrebbe senso avere un ottimo servizio e/o servizio se i fan del cliente non potessero accedervi. Queste decisioni riguardano tipicamente l'acquisizione di beni da parte dei consumatori quando e dove lo desiderano. Quindi ad esempio, per facilitare ai propri clienti la partecipazione ad una partita, la società sportiva potrebbe accordarsi con l'autorità di trasporto locale per includere le tariffe di corsa sul sistema metropolitano, aggiungendo un bundle che comprende biglietti, parcheggio, ecc.⁴⁸ Le decisioni di distribuzione nel marketing sportivo richiedono⁴⁹: (i) luogo; dove si terranno le partite, gli eventi o le attività dell'impresa sportiva; (ii) strutture: quali strutture utilizzerà la società e quali saranno messe a disposizione dei clienti; (iii) accesso: dove saranno disponibili i prodotti dei club sportivi. Quando la squadra sportiva o atleta terrà le partite, eventi o attività (iv); Durata e tempo: in quale momento e per quanto tempo si verificheranno le partite, gli eventi o le attività legati all'impresa sportiva; (V) agenti di distribuzione: il club sportivo utilizzerà grossisti, dettaglianti, media, ecc. Per consegnare i propri prodotti e/o servizi ai propri clienti; (vi) inventario: in che modo la società sportiva gestisce il proprio inventario, come biglietti, iscrizioni, registrazioni, sicurezza, ecc.

⁴⁷ Bernstein, *Does Going Public Affect Innovation?*, 2015 - Masterman, *Strategic sports event management*, Routledge, Abingdon-on-Thames, 2014

⁴⁸ Greenwell, Fink & Pastor, *Assessing the Influence of the Physical Sports Facility on Customer Satisfaction within the Context of the Service Experience*, 2002

⁴⁹ Sawyer, Judge & Gimbert, *Facility Management for Physical Activity and Sport*, 2015

Lo sport come servizio emerge da quattro elementi che un operatore sportivo necessita di pianificare: (i) impianto: produzione e consumo di prodotti sportivi e/o servizi che si svolgono nelle strutture, come stadio, negozi, punti vendita, parcheggi, ecc. in considerazione di questi elementi, è utile che il marketer si impegni nel creare un accesso facile, una struttura confortevole, una comunicazione interna efficiente e una pulizia impeccabile; (ii) evidenze fisiche: progettazione di impianti sportivi, materiale promozionale e pubblicità pubblica e fornitura di servizi; (iii) processo: implica la fornitura di buoni e/o servizi ai fan del cliente, alcuni processi sono visibili (ad esempio, l'acquisto di biglietti) e altri no (ad esempio, la cottura di un alimento); (iv) le persone: chi è chi realizzerà i processi.

I canali di marketing hanno funzioni importanti nel processo di scambio tra società sportiva e fan: trasporto e archiviazione, comunicazione di informazioni tramite pubblicità, vendita personale, promozione, feedback (ricerca di mercato), finanziamento e servizi, tra cui personalizzazione e riparazione.

Stadio, negozi e internet sono spazi in cui l'impresa offre la propria proposta di valore, interagisce con i loro clienti e, prima di tutto, si propone di offrire loro soddisfazione.

La quarta "P", facente parte delle classiche leve del marketing, è la promozione.

La decisione della strategia promozionale si riferisce alla comunicazione con i clienti target⁵⁰. Le decisioni sulla promozione sportiva possono riguardare una varietà di obiettivi, come la creazione di consapevolezza, la stimolazione della domanda, la vendita di prodotti, servizi ed esperienze e il recupero e la fidelizzazione clienti.

In generale, la decisione promozionale richiede la comprensione di cinque elementi: obiettivi promozionali, budget promozionale, contenuto dei messaggi, strategie promozionali (pubblicità, pubbliche relazioni, promozione delle vendite, product placement, marketing digitale, marketing diretto, gestione delle relazioni con i clienti, buzz marketing⁵¹, ecc.) e selezione dei media (televisione, radio, Internet, social network, YouTube, giornali, riviste, cartelloni pubblicitari, ecc.). La promozione è una parte fondamentale e vitale dell'esperienza sportiva quindi, il modo in cui il marketer sportivo e i promotori gestiscono il mix promozionale influiscono in maniera significativa sul successo dell'evento e la redditività a breve e lungo termine.

⁵⁰ Smolianov & Shilbury, *Examining integrated advertising and sponsorship in corporate marketing through televised sport*, 2005 - L. Maltese, J. Danglade, *Marketing du sport et événementiel sportif*, Éditions Dunod, Paris, 2014

⁵¹ Insieme di operazioni di marketing non convenzionale che utilizzano il web (blog, forum, social network ecc.) per far parlare di un prodotto o di un servizio e aumentarne la notorietà

Il marketing sportivo nella creazione delle proprie strategie, deve diversificare il programma promozionale prendendo in considerazione quattro categorie di clienti: clienti indiretti, utenti leggeri, utenti medi e utenti pesanti.

La quinta P è l'evidenza fisica (percezione), e tiene conto della seguente domanda: Come viene percepito il servizio erogato dall'utente finale?

L'evidenza fisica dovrebbe fare leva sulle energie e i sentimenti dei fan, per migliorare la soddisfazione dei clienti nei confronti del servizio. La rappresentazione fisica, se unica e coinvolgente, può addirittura rendere tangibile la struttura (es. stadio), conferendole identità di marca e inducendo immagini fortemente riconoscibili (es. coreografie).

Per migliorare l'evidenza fisica per i fan dei clienti bisogna potenziare due elementi⁵²: (i) progettazione della propria presenza all'interno di impianti sportivi: è la prova tangibile e visibile che i marketer possono dare ai loro prodotti. La struttura può essere esposta e contrassegnata come luogo in cui si verificano eventi emozionanti. Inoltre, banner, fotografie di statue di sportivi possono decorare l'interno e l'esterno. I successi e le vittorie di un club, nonché la sua storia e tradizione, possono evocare sentimenti e migliorare la tangibilità dell'evento e dell'atmosfera; (ii) promozione: è possibile utilizzare la comunicazione istantanea per promuovere prodotti e/o servizi utilizzando i social network e il sito web per interagire con i clienti prima e durante le partite, gli eventi o le attività all'interno dell'arena e la creazione di giochi per intrattenere il pubblico.

Secondo le sopracitate opere di Masterman e Shilbury, è possibile trasmettere un'esperienza più coinvolgente ai clienti promuovendo manifesti, pubblicità e numerosi souvenir dell'evento. Pertanto, il termine fisico si riferisce alla creazione di ambienti o negozi che rievocano tradizione, la storia e le conquiste ottenute da un determinato atleta o club al fine di incoraggiare i fan a investire tempo, energia e denaro nell'acquistare prodotti e / o servizi.

La sesta P sono i processi, intesi come attività o compiti visibili e non visibili. Un servizio, un evento o una vendita al dettaglio richiedono la definizione dei processi per produrre e consegnare vantaggi e valore ai clienti.

Il processo è il metodo e la sequenza di azioni nella prestazione dei servizi⁵³. Se un processo è progettato male creerà un tipo di fruizione lento, burocratico e inefficace, che si tradurrà in insoddisfazione del target di riferimento. Se un processo non è ben allineato e progettato può

⁵² Sawyer, Judge & Gimbert, *Facility Management for Physical Activity and Sport*, 2015

⁵³ Moore e Levermore, *English professional football clubs: Can business parameters of small and medium-sized enterprises be applied?*, 2012

produrre prestazioni ridotte o disfunzioni all'interno del servizio, compromettendo l'efficienza e l'efficacia di tutto ciò che è stato "venduto" al cliente in termini di benefici.

Secondo lo studio di Ratten⁵⁴, ripreso successivamente da un paper di Rundh e Gottfriddson⁵⁵, i processi devono essere pianificati e progettati continuamente allo scopo di (i) ridurre i fallimenti estinguendo possibili passaggi che non "aggiungono valore" ai clienti/destinatari; (ii) l'introduzione dell'orientamento ai processi al fine di produrre il miglior servizio possibile oltre ad aumentare la produttività e la qualità; (iii) individuazione del tempo medio per ciclo di attività; (iv) gestire ciò con cui clienti-fan vanno fisicamente in contatto, come strutture, ricevimenti, parcheggi, distributori automatici, piccoli ristoranti, persone, ecc. (v) identificare i possibili intoppi nei processi e pensare a tutto ciò che potrebbe creare complicate; (vi) la preparazione di un indice di prestazione, in vista del monitoraggio e dell'adeguamento dei processi. L'obiettivo del processo dunque, è chiarire tutta la gamma di passaggi e la progressione necessaria per fornire o un servizio appropriato per i clienti.

La settimana "P" sono le persone. In una partita, un evento, un'attività, le persone (o i professionisti) sono essenziali e cruciali per ottenere una grande prestazione. Tra le persone è buona norma includere anche il team di contatto con i clienti: la valutazione della qualità di un evento infatti, è imprescindibile da fattori come la disponibilità e la competenza del team di marketing nei confronti dei clienti.

Secondo lo studioso Piipponen, le trame dello staff di marketing devono essere ordite per i seguenti fini: (i) assistere alle prestazioni del servizio per migliorare l'esperienza dei clienti; (ii) controllare i conflitti tra club sportivo, sponsorizzazioni e fan; (iii) e rispettare i modelli morali ed etici relativi al loro impegno e responsabilità.

Pertanto, le competenze in questo tipo di marketing aumentano le potenzialità di successo della società nei confronti dei clienti in una determinata partita, evento o attività, dal momento che sono proprio questi professionisti del settore che incontreranno, interagiranno, coinvolgeranno e capiranno i clienti, comunicando la proposta di valore e i benefici.

Le abilità dei professionisti fanno la differenza in una partita, un evento o un'attività, perché producono il servizio, quindi una società sportiva deve: (i) assumere professionisti per ottenere prestazioni di livello all'interno dei processi, con lo scopo di sfruttare le loro abilità a favore di

⁵⁴ Ratten, *Sports Entrepreneurship: Towards a Conceptualisation*, International Journal of Entrepreneurial Venturing 2012

⁵⁵ Rundh & Gottfriddson, *Delivering sports events: the arena concept in sports from a network perspective*, 2015

eventi e attività; (ii) fornire supporto, infrastruttura coerente, linee guida, formazione, ecc .; (iii) e sviluppare professionalità per il marketing sportivo, come il lavoro di squadra, la conoscenza dei processi aziendali, ecc.

Pertanto, dal punto di vista dei clienti, un team di personale qualificato garantisce un servizio comodo ed efficace e, di conseguenza, la loro soddisfazione.

Quindi, l'ottava "P" è la performance, poiché è necessario sviluppare un indice quantitativo e qualitativo finanziario e non finanziario, che riguarda le competenze intangibili dell'impresa sportiva, tra cui l'organizzatore di partite, eventi, attività, punti vendita. In altre parole, l'obiettivo è misurare la prestazione del fornitore di vantaggi in un dato evento.

In questo campo è bene sottolineare le cinque categorie che Lovelock & Wirtz⁵⁶ individuano per la valutazione della qualità di un servizio, che si allineano perfettamente con le necessità del marketing sportivo: (i) tangibilità: l'aspetto fisico (strutture nelle quali è erogato il servizio); (ii) affidabilità: accuratezza della prestazione; (iii) reattività: rapidità e supporto; (iv) sicurezza: credibilità, competenza, certezza e proattività; (v) empatia: accessibilità, comunicazione e cura dei bisogni dei clienti.

Tra le variabili della performance più importanti è bene sottolineare quella di sicurezza e qualità del bene/servizio, che risulta fondamentale per gli utenti che praticano sport; basti pensare a coloro che praticano discipline estreme come snowboard o motocross, un problema nell'attrezzatura potrebbe risultare addirittura fatale per la vita dell'atleta.

Alcune regole essenziali per stabilire un buon standard qualitativo sono: (i) comprendere la differenza tra ciò che il mercato crede che i clienti si aspettino e le loro effettive esigenze; (ii) la differenza tra gli standard di qualità presenti nei vari eventi sportivi; (iii) differenza tra la prestazione promessa e la prestazione consegnata; (iv) differenza tra ciò che promuove lo sportmarketer e che cosa in realtà viene venduto.

L'ultima "P" è il programma, che riflette tutte le attività coinvolte negli sforzi del marketing sportivo per raggiungere i clienti target in una partita, evento o attività sportiva. È un piano d'azione che comprende tutti gli step dei livelli precedentemente presentati, descrivendo ogni processo del piano di marketing.

Il piano di marketing dello sport aiuta i professionisti a ottenere prestazioni e qualità per garantire benefici ai clienti, con lo scopo di mappare processi carenti e soluzioni di miglioramento; è fondamentale porre come base del programma l'orientamento al cliente, al fine di garantire i

⁵⁶ Lovelock & Wirtz, *Essentials of Services Marketin*, Pearson, Londra, 2012

benefici; controllare le prestazioni del processo per garantire ottimi risultati; garantire il rendimento del servizio e rimuovere le lacune che influiscono sulle prestazioni e l'insoddisfazione dei clienti; valutare il team che si occupa dei rapporti con i fan e le loro competenze; gestire il marketing mix per raggiungere gli obiettivi e i risultati stabiliti dal piano al fine di promuovere sentimenti positivi, come felicità, emozione ed esperienze per i clienti allo scopo di mantenere relazioni durature.

Il marketing sportivo potrebbe apparire in un primo momento vicino al marketing ortodosso, tuttavia essi differiscono in alcuni punti.

Ad esempio, il prodotto sportivo è in genere altamente incoerente e imprevedibile; per questo motivo, non è possibile predire con certezza il risultato di una partita sportiva o monitorare l'efficienza di un'esperienza sportiva. Nelle imprese normali l'incapacità di garantire la qualità di un prodotto sarebbe disastrosa. Un'altra differenza significativa è che pochi prodotti e servizi possono incoraggiare la partecipazione emotiva e l'identificazione personale che gli sport sperimentano.

Per trionfare nell'ambito del marketing sportivo, è necessario comprendere non solo i principi di marketing, ma anche a quelli dello sport, che è molto complesso.

1.4 Differenze tra marketing sportivo e tradizionale

Lo sport è un fenomeno universale che attraversa barriere sociali, religiose e linguistiche; esso ha una straordinaria capacità di attirare l'attenzione, l'interesse e la lealtà di un consumatore, ma anche la capacità di far nascere sentimenti negativi come l'isteria e l'odio.

Nell'ultimo decennio la partecipazione sportiva è cresciuta notevolmente, secondo i dati Istat relativi al 2015 infatti, più di 20 milioni di persone dichiarano di praticare uno o più sport. Oltre a fare appello alle masse ed essere un tema di vita comune, è anche visto come una grande industria in cui si svolgono molte attività economiche.

Le organizzazioni si sforzano sempre di perseguire un vantaggio competitivo sostenibile nell'attuale contesto di mercato turbolento, che non è possibile senza aver prima raggiunto un certo livello di differenziazione rispetto ai concorrenti.

Anche se lo sport può essere considerato un prodotto e ci sono molte somiglianze nel modo in cui esso e altri prodotti tangibili come automobili, penne, componenti di ingegneria e servizi finanziari sono commercializzati, lo sport ha caratteristiche uniche e distintive, il che significa che il marketing sportivo si distingue da altre forme di marketing.

Per quanto riguarda il marketing sportivo, le domande di base che devono essere affrontate sono: qual è il prodotto? Inoltre, chi sono i suoi clienti?

I prodotti principali sono le competizioni sportive sul campo di gioco e possono essere consumati dagli spettatori in una sede, attraverso una varietà di alternative mediali e anche dopo che è stato messo in scena, in quanto ha un valore di notiziabilità e viene discusso nei media molto tempo dopo l'effettivo gioco⁵⁷.

Smith sostiene che "i clienti del settore dello sport sono coloro che vengono coinvolti all'interno delle attività delle società, guardando o ascoltando programmi sportivi, acquistando merci, collezionando cimeli, acquistando articoli sportivi come vestiti e scarpe e navigando su un sito web legato allo sport per scoprire l'ultimo sulla loro squadra preferita, giocatore o evento⁵⁸.

La seconda, fondamentale domanda fondamentale per comprendere il marketing sportivo è: perché bisogna considerare lo sport diversamente dai prodotti tradizionali?

Lo sport è una forma speciale di business che richiede una comprensione delle caratteristiche particolari del mercato.

Tra le peculiarità del settore sportivo, le prime che sicuramente si differenziano dai prodotti tradizionali sono la forte presenza di emozione e passione: lo sport può stimolare una risposta emotiva nei suoi consumatori che raramente viene provocato da altri prodotti. Ad esempio, è improbabile che un fedele consumatore del dentifricio Mentadent acquisti una maglietta o una sciarpa di quel marchio per dimostrare fedeltà, mentre i fan delle squadre di calcio si vedono comunemente indossare sciarpe o maglie della squadra.

Successo sul campo rispetto al successo fuori campo: a differenza dei prodotti tradizionali, le maggiori vendite dei loro prodotti o servizi sono direttamente collegate con un aumento dei ricavi. Nello sport e in particolare nel calcio, per ottenere ricavi costantemente crescenti, la non è necessario che la squadra vinca un trofeo all'anno, un esempio è l'Arsenal: il team inglese nonostante non abbia vinto alcun trofeo per 7 anni, ha visto i propri ricavi aumentare a € 290,3 milioni (£ 234,9 milioni) nel 2011/12, assicurandosi la sesta posizione nella Money League. Ciò ha rappresentato un aumento di £ 8,1 milioni (4%) rispetto all'anno precedente (Sports Business Group, Deloitte, 2013).

⁵⁷ Gladden & Funk, *Brand Loyalty in Professional Sport: Examining the Link Between Brand Associations and Brand Loyalty*, 2002

⁵⁸ Smith, *Sport sponsorship, team support and purchase intentions*, 2008

Parità di condizioni: nella maggior parte delle situazioni aziendali è auspicabile avere meno concorrenti; questo garantirà un pool di clienti più disponibile.

Tuttavia, questo non è sempre il caso nello sport infatti, le squadre di calcio e le organizzazioni sportive che competono nelle leghe si affidano effettivamente alla redditività dei loro concorrenti per il proprio aumento delle entrate. Ad esempio, i fan sono spesso più attratti da un gioco in cui il risultato è imprevedibile, dunque maggiori concorrenti implica maggiore casualità (es. Il Leicester di Ranieri).

Qualità variabile: a differenza dei beni e dei servizi tradizionali, il controllo del prodotto principale (come il gioco stesso) è difficile. Ad esempio, se scegli di acquistare un pacco di biscotti industriale, vedrai tutti i biscotti della stessa forma, dimensione e gusto, ma se acquisti un abbonamento a una squadra di calcio, l'esperienza di ogni partita sarà diversa anche se i giocatori rimangono gli stessi.

Lealtà del prodotto e del marchio: un cliente fedele è sensibile alle differenze nei marchi e preferisce un marchio o una serie di marchi rispetto agli altri. In caso di insoddisfazione di marchio ripetuta, potrebbero prendere in considerazione il passaggio a un'altra marca. I fan sono fedeli alla squadra in termini di acquisti ripetuti di biglietti o merci, ma l'identificazione dei fan è un'affiliazione psicologica più profonda. Nonostante una serie di cattive prestazioni da parte del team che supportano infatti, i fan non inizieranno a supportare un'altra squadra.

Ottimismo: pensiamo ai beni o servizi tradizionali che cambiano il loro stile o un qualsivoglia ingrediente principale; i clienti se non soddisfatti del cambiamento possono scegliere di cambiare il prodotto piuttosto che continuare a utilizzare il bene sperando in un ulteriore upgrade. Ma in caso di sport, i tifosi non smetteranno di seguire la loro squadra anche in caso di eventuali cambi di “componenti”, ovvero ad esempio il calciatori che compongono un determinato club.

Programmi di approvvigionamento fissi: produttori o rivenditori di beni tradizionali possono aumentare la produzione / stoccaggio per soddisfare la crescente domanda sul mercato. In termini di offerta di base del prodotto, i club sportivi hanno tuttavia una capacità di produzione anelastica, cioè un programma di fornitura fisso. Nonostante la crescente popolarità dello sport; club e squadre possono giocare solo un certo numero di partite durante la stagione. Per soddisfare l'aumento della domanda, le società/club sportivi possono soltanto esplorare canali di distribuzione alternativi come, aumento della merce e pubblicità.

Fullerton e Merz⁵⁹ nei loro contributi sottolineano le caratteristiche chiave del marketing sportivo. In primo luogo, è l'applicazione delle pratiche di marketing generali ai prodotti e ai

⁵⁹ Fullerton e Merz, *The Four Domains of Sports Marketing, A Conceptual Framework*, 2008

servizi legati allo sport. In secondo luogo, è la commercializzazione di altri prodotti, servizi di consumo e industriali attraverso lo sport. Il concetto di sport marketing è parallelo al tradizionale marketing di beni e servizi poiché entrambi cercano di soddisfare i bisogni e le esigenze dei consumatori.

Molte delle pressioni economiche globali affrontate dalle industrie nel ventunesimo secolo hanno visto i produttori/dettaglianti tradizionali diventare sempre più orientati al mercato, piuttosto che al prodotto. Poiché l'attenzione viene data al cliente e il valore è derivato dall'associazione con il brand, le imprese sportive hanno sentito l'esigenza di aumentare i profitti rafforzando le loro relazioni con i loro fan. Oltre ad offrire un prodotto fondamentale che, come precedentemente sottolineato è imprevedibile e al di là del controllo manageriale, le aziende sportive stanno cercando di offrire anche un elemento tangibile ai propri consumatori, ovvero un'esperienza. Quindi i servizi aggiuntivi che portano ad offrire esperienza ai fan giocano un ruolo cruciale nel risultato e nella percezione che essi porteranno via dopo ogni evento.

Il marketing sportivo segue da vicino la struttura di base del marketing tradizionale. I principi del marketing mix integrato, come visto nel precedente paragrafo, possono essere applicati al marketing sportivo utilizzando il modello 9-P⁶⁰.

Per quanto riguarda gli utenti finali, secondo il noto dizionario Merriam-Webster, un consumatore è definito come "uno che acquista una merce o un servizio"; mentre un fan è definito come "un devoto appassionato (come uno sport o un'arte performativa) di solito come spettatore".

Una delle differenze fondamentali tra marketing tradizionale e marketing sportivo sta proprio nel comportamento dell'utente finale: sebbene un consumatore di birra è probabile che comprerà la birra "migliore" percepita al prezzo più vantaggioso, è altresì probabile che possa passare rapidamente ad un'altra marca se riuscirà ad ottenere un affare più economico in un altro negozio. L'acquisto di birra da parte del consumatore è principalmente una decisione economica basata sul valore percepito di ciò che si ottiene (marca) per ciò che si paga (ad es. £ 5,00 per 3 lattine); ed inoltre è improbabile che possa indossare una maglietta della sua marca di birra preferita per mostrare attaccamento verso di essa.

Un fan di una squadra sportiva è probabile che segua comportamenti molto irrazionali dal punto di vista economico, come:

⁶⁰ Kotler & Armstrong, *Principles of Marketing*, Pearson, Londra, 2012

- Identificare e seguire le news della propria squadra e dei singoli giocatori dentro e fuori dal campo, attraverso Internet, giornali, televisione e radio ecc.
- Acquistare prodotti con licenza, ad esempio, maglie, sciarpe e cappellini, promuovendo la loro affiliazione alla squadra.
- La predisposizione ad acquistare costosi biglietti il giorno della partita o abbonamenti.
- Viaggiare in città diversa per vedere le partite della sua squadra.
- Dedicare un tempo sociale significativo alla partecipazione, alla sorveglianza e alla discussione della squadra con gli altri fan.

Mentre i consumatori della maggior parte dei beni e servizi considerano il valore principalmente come una valutazione economica ("quale detergente è il miglior acquisto?"), il valore che i fan traggono dalla partecipazione agli eventi sportivi invece, è un'esperienza maggiormente legata alla sfera delle emozioni. La natura intangibile, incoerente, deperibile ed esperienziale dello sport, rende necessario per i Brand costruire una equity differenziata, offrendo ai propri clienti dei momenti unici. Costruire una base di fan e non una base di clienti, è la prima differenza fondamentale tra lo sport marketing e il marketing della maggior parte dei beni e dei servizi. Il marketing sportivo coinvolge le persone nella partecipazione agli scambi sociali e alla presa di decisioni emotive piuttosto che scambi economici decisioni razionali.

- **Adozione**

Un altro fattore distintivo è il modo in cui entrambi i gruppi di consumatori perseguono la loro soddisfazione. I clienti rappresentano la loro soddisfazione votando la propria fedeltà a beni e servizi mentre i fan si identificano con team, organizzazioni e individui. La lealtà consiste nel ripetere l'acquisto di beni o servizi da parte di un consumatore, mentre l'identificazione è quando un individuo reagisce agli eventi accaduti alla squadra o al giocatore come se ne fosse colpito in prima persona. Un fan ben identificato si descriverà agli altri in termini componente della squadra, esattamente come se facesse parte del team.

- **Personalizzazione del prodotto**

A causa della diversa natura dei mercati, le organizzazioni spesso devono fornire prodotti personalizzati adattati alle dinamiche del mercato. Ad esempio Coca Cola altera il suo imballaggio, il nome e il contenuto di sciroppo in paesi stranieri e McDonalds non offre hamburger di manzo in India.

La consegna del calcio o di qualsiasi altro sport ai suoi fan in tutto il mondo è esattamente la stessa. Nonostante vari canali di distribuzione siano utilizzati per consegnare il prodotto, ad

esempio sul luogo, in televisione, su internet o su qualsiasi altro supporto, il modo in cui apparirà o si tradurrà sarà esattamente lo stesso per tutte le persone coinvolte. Una piccola eccezione sono i prodotti sponsorizzati dagli sportivi che, sebbene siano modelli unici venduti durante l'arco di un'intera stagione, presentano molti elementi di personalizzazione per renderli più appetibili ai gusti del pubblico.

- **Scambio**

Un consumatore di beni e servizi tradizionali paga in genere un prezzo economico o un valore monetario per i beni o servizi tangibili che acquista mentre gli appassionati di sport cercano un coinvolgimento emotivo quando investono nel seguire la squadra. Ogni consumatore di beni o servizi avrà le sue uniche aspettative dal prodotto: i consumatori compreranno la Coca Cola per il gusto, la forma della bottiglia e per dissetarsi in cambio di denaro. I fan si impegneranno con molti altri fan alla ricerca dello stesso obiettivo dall'evento, compreranno i biglietti e spenderanno soldi con lo stesso desiderio finale, che tuttavia non è una certezza: vedere vincere la loro squadra.

- **I dipendenti**

Infine, le dimensioni e la potenza del produttore o del rivenditore di beni e servizi consentono di avere una leva contrattuale sui suoi dipendenti in quanto i salari, i benefici e il possesso dell'azienda sono in gran parte controllati dai proprietari. Il business tradizionale generalmente segue il benchmarking del settore per gli stipendi dei suoi dipendenti.

Per i dipendenti delle squadre sportive, ad esempio, i giocatori hanno maggiori probabilità di possedere un potere contrattuale sui datori di lavoro. Sono in grado di negoziare i loro contratti, dettare le loro condizioni ai datori di lavoro. I migliori giocatori e allenatori guadagnano a volte molto più denaro delle loro controparti nel settore.

Un dipendente intelligente da solo non garantisce una maggiore commerciabilità del prodotto, ma un giocatore di livello mondiale da solo aumenta l'appeal della squadra e attira più fan. Nel 2007, la squadra di calcio della L.A. Galaxy ha venduto 250.000 maglie negli Stati Uniti ancor prima che David Beckham fosse ufficialmente presentato ai media come loro giocatore (Daily Mail, Associated Newspapers Ltd, 2007). Questi fattori primari distinguono il marketing sportivo dal bene tradizionale e dal marketing dei servizi

1.5 Le nuove Frontiere dello sport marketing

- Il co-marketing

Secondo Cherubini, la diffusione dello sport è certamente favorita dall'interesse con il quale i mass-media seguono le attività sportive, fungendo da cassa di risonanza dell'evento. Diviene essenziale per chiunque operi nel contesto del marketing sportivo dunque, riflettere sulle potenzialità della convergenza tra sport e media e attivare progetti per operare in maniera vantaggiosa nell'ambito di un vero e proprio co-marketing, che tende a coinvolgere anche i vari partner commerciali e tecnici che ruotano attorno alle società sportive

Essenzialmente il co-marketing si verifica quando due aziende collaborano agli sforzi promozionali per un'offerta co-branded. In una partnership di co-marketing, entrambe le società promuovono un pezzo di contenuto o prodotto e condividono i risultati di tale promozione facendo leva sulla relazione e sulla portata dell'altro partner.

Le campagne di questo genere di marketing sono progettate per spingere ad una maggiore intenzione all'acquisto e consapevolezza un determinato target, con meno lavoro.

Il co-marketing aiuta i brand a creare un nuovo pubblico e ad avere un nuovo tipo di contenuto.

La forma più comune di questo modello si attua quando due società che hanno un pubblico simile, decidono di lavorare insieme su un contenuto e promuoverlo per entrambi i segmenti di pubblico.

Ma non è l'unico modo per realizzare una campagna di co-marketing: sfuggendo all'approccio di cui sopra, due partner potrebbero accettare di ospitare un evento insieme e dividere i costi; oppure su una scala più piccola, i partner potrebbero accettare la condivisione di una serie di post sulle pagine delle rispettive società.

Per trovare i partner giusti con cui attuare strategie efficaci bisogna essere sicuri che ci sia un vantaggio reciproco nel lavorare insieme e, una volta stabilito l'aggancio, lavorare ad un'idea che porti benefici ad entrambe le parti.

La cosa più importante quando si decide di fare co-marketing con un determinato partner, è assicurarsi che lo scopo e l'obiettivo del progetto siano simili per entrambe le parti. Se un partner vuole generare un aumento generico delle vendite, mentre un altro cerca di pubblicizzare i biglietti per un determinato evento, sarà difficile trovare un progetto che soddisfi entrambe le esigenze.

Per quanto riguarda ambito sportivo, un'azienda legata al calcio ad esempio, si ritrova a dover interagire con un grande numero di partner.

Pensando al caso De Laurentiis, è bene ricordare che la società calcistica napoletana si riserva l'utilizzo dei diritti d'immagine dei propri calciatori. Dunque, un'azienda intenzionata a mettere sotto contratto un calciatore napoletano dovrebbe trattare non solo con il giocatore stesso, ma offrire vantaggi in termini economici e di visibilità anche alla società azzurra, rendendo complesse e complicate le trame di co-marketing legate a questo specifico contesto.

- **Hi Touch-Hi Tech**

La sfida principale dei manager del futuro è migliorare l'esperienza dei propri clienti, coinvolgendo percezioni ed emozioni che sono alla base del marketing sportivo.

I consumatori possono reagire in molti modi diversi agli stimoli e quindi l'esperienza deve essere attentamente pensata e creata; in un mondo altamente tecnologico, le persone desiderano un equilibrio. La risposta all'high tech, ovvero l'alta tecnologia in cui viviamo è l'high touch, cioè le emozioni.

La capacità di tracciare e predire le emozioni dei propri clienti sarà il fattore di successo chiave per una società sportiva, che tramite eventi e partnership dovrà essere in grado di mantenere l'attenzione ed il supporto dei propri fan e, qualora fosse possibile, provare ad incrementarne i numeri.

La tecnologia fa avanzare la razza umana, ma come possono i moderni manager fare in modo che lo sforzo umano conti in ambienti guidati dalla tecnologia?

I manager intelligenti che operano nel mondo dello sport riconoscono che gestire il cambiamento è una responsabilità continua, collaborativa e meticolosa. I gestori sono inondati di dati generati automaticamente, ma la conversione dei dati in analisi è principalmente una funzione umana. Sebbene le macchine possano ridurre i tempi basandosi su modelli decisionali basati su regole, la previsione umana è ancora insostituibile. A causa delle caratteristiche volatili e dinamiche dell'ambiente esterno, i manager non possono più dipendere solo da modelli deterministici per il processo decisionale. Ogni organizzazione deve prendere decisioni sfruttando l'abilità tecnologica e la differenza umana.

Le soft skills degli esseri umani ci aiutano a gestire i cambiamenti in modo efficace, mentre le macchine sono eccellenti in efficienza e precisione. Essere umani è sinonimo di creatività, ingegno, intelligenza emotiva e altre qualità che ci aiutano a organizzare, innovare e prosperare. Spesso i manager sono confrontati con la sfida della paura in relazione alle nuove implementazioni tecnologiche.

Il provider di archiviazione online Mozy⁶¹ ha pubblicato i risultati del suo studio su PCworld che osserva che il 55% dei responsabili della tecnologia dell'informazione lamentano che le organizzazioni per cui lavorano "percepiscono l'adozione della tecnologia come un rischio", il 57% dei dirigenti dell'azienda "teme le nuove implementazioni tecnologiche. "Il 37% degli intervistati ha dichiarato che i progetti IT sono stati interrotti o bloccati a causa di questo timore.

In un momento in cui gli umani hanno progettato macchine in grado di sovraperformare la mente e il corpo umani, la paura di essere sorpassati dalle macchine non è completamente immaginaria. Ad esempio, nello studio di cui sopra più del 63% è preoccupato che la tecnologia li lascerà senza lavoro.

Sotto la pressione dei profitti trimestrali e delle valutazioni azionarie, i manager devono prendere decisioni più rapide e compromessi per spostare, aumentare, aggiornare o ritirare le risorse umane e / o tecnologiche. Ogni decisione affrettata accresce la paura che il lavoro umano sia messo a repentaglio con un maggiore dispiegamento della tecnologia.

Il mondo in rapida evoluzione lascia poco tempo alla paranoia. Il futuro del nostro lavoro richiede anche che gli esseri umani e la tecnologia si impegnino l'un l'altro più spesso e più profondamente. L'economia "Always On" è tale che i dipendenti umani restano connessi al loro lavoro e tra loro attraverso la tecnologia.

Le organizzazioni devono anche abilitare i legami vitali tra "high touch" e "high tech". Ci si aspetta che le soluzioni high-tech siano agili e reattive per consentire una maggiore digitalizzazione all'interno dell'organizzazione. Tuttavia, a volte la discussione è così focalizzata sui nuovi strumenti e tecnologie che il focus sul cambiamento reale è relegato in secondo piano. L'integrazione di elementi "high-touch" (human-centric) e "high-tech" (basati sulla tecnologia) è spesso trascurata nella trasformazione.

Gestire questo cambiamento unico nel panorama tecnologico richiede di coordinare gli sforzi umani in modo non convenzionale. Il cambiamento tecnologico e le paure che accompagnano questo processo devono essere accettate e gestite come rischi prima che si trasformino in pensiero di gruppo e paranoia. Incoraggiare le parti interessate ad esprimere apertamente le paure riguardo ai cambiamenti tecnologici previsti e coinvolgerli nel pensare ai modi per superarli potrebbe essere un modo per capire come implementare al meglio le nuove risorse. Nella fase della proposta gli utenti potrebbero impegnarsi a formulare in modo collaborativo criteri obiettivi per

⁶¹ Mozy è nata nel 2005 e da allora è diventata il servizio di cloud backup più affidabile al mondo per consumatori e aziende. Più di 6 milioni di individui e 100.000 aziende eseguono il backup dei propri file nei data center di Mozy a livello globale

comprendere in che punti si potrebbe rafforzare il business della società grazie alla trasformazione tecnologica, contemporaneamente alla registrazione e all'analisi continua degli ostacoli all'adozione. Le tecniche di gestione dell'high touch non dovrebbero ignorare quelle dell'High Tech, ma dovrebbero continuamente completarsi a vicenda.

CAPITOLO 2

Lo strumento della sponsorizzazione nello Sport Marketing

2.1 Storia e sviluppo della sponsorizzazione

LeBron James ha firmato uno dei più redditizi contratti di endorsement quando era ancora un adolescente. Il giocatore dei Lakers ha iniziato ad essere un brand prima ancora di poter guidare una macchina, e guadagnerà almeno \$ 30 milioni all'anno da Nike per il resto della sua vita. Kevin Durant, Cristiano Ronaldo, David Beckham e Maria Sharapova hanno tutti firmato accordi di successo simili. Ma come siamo arrivati al punto in cui l'approvazione sportiva è così gratificante?

Le offerte di sponsorizzazioni sportive sono tutte iniziate con le sigarette e la squadra di Louisville. Il primo atleta a diventare sponsor è stato Honus Wagner⁶², uno dei migliori shortstop⁶³ di tutti i tempi. Durante la sua permanenza con i Louisville Colonels, fece amicizia con Bud Hillerich, che produceva mazze da baseball con inciso "Louisville Slugger".

Nel 1900, Wagner cambiò squadra, ma rimase amico di Hillerich, continuando a vincere il campionato di baseball americano nel 1900, 1903 e 1904.

Nel 1905, firmò un accordo che consentì a Hillerich di usare la firma di Wagner sulle mazze da baseball, alle quali applicò un premium price di \$ 75.

Come raccontato nel primo capitolo, anche American Tobacco ha sfruttato i giocatori di baseball per promuovere il proprio marchio di sigarette, mettendo le carte da baseball nei loro pacchetti. Già nel 1874 infatti, i Red Stocking utilizzavano la crescente popolarità di George Wright⁶⁴ per promuovere il loro prodotto e le Boston Red Stockings. Durante quel periodo, i produttori di sigari di Nichols e Boston McDonald usarono un poster di 14 x 10 di Wright per i loro cartelloni pubblicitari.

Wagner è stato davvero un pioniere nel riconoscere se stesso come un marchio, infatti denunciò la American Tobacco per aver usato la sua immagine senza il suo permesso. Egli impedì loro di usare la sua carta e chiese un onorario per la messa in vendita della stessa.

⁶² Johannes Peter "Honus" Wagner (Chartiers, 24 febbraio 1874 – Carnegie, 6 dicembre 1955) è stato un giocatore di baseball e allenatore di baseball statunitense

⁶³ Shortstop, abbreviato SS, è la posizione di baseball o softball fielding tra la seconda e la terza base, che è considerata tra le posizioni difensive più impegnative

⁶⁴ George Wright (28 gennaio 1847 - 21 agosto 1937) era un giocatore di baseball americano. Ha giocato da interbase per i Cincinnati Red Stockings, la prima squadra completamente formata da professionisti, quando era il miglior giocatore del mondo. Fu inserito nella Baseball Hall of Fame nel 1937

Questo evento stabilì una pietra miliare nella storia della sponsorizzazione, perchè questa disputa aprì la strada agli accordi per la concessione dei diritti di sfruttamento tra atleti e marchi.

Nel 1922, il golfista professionista Gene Sarazen firmò un accordo di sponsorizzazione con Wilson Sporting Goods per 75 anni, segnando il contratto di sponsorizzazione più lungo del proprio tempo; anche egli segnò un importante momento della storia della sponsorizzazione, aprendo la strada a contratti a vita firmati in tempi moderni da David Beckham e LeBron James.

Nel 1921, la Converse Rubber Shoe Company firmò l'accordo di sponsorizzazione che avrebbe cambiato l'abbigliamento sportivo e sportivo: Chuck Taylor divenne il primo giocatore-endorser di Converse dando il nome alla prima sneaker del basket, la "Chuck Taylors".

Basti pensare che i giocatori di pallacanestro che presero parte alla prima partita della NBA nel 1949 erano cresciuti proprio con questo modello di scarpa.

Dopo Chuck Taylor, Jack Purcell, un giocatore di badminton campione del mondo canadese, è entrato a far parte di Converse come secondo maggiore endorser. La loro collaborazione è iniziata nel 1935 e ha dato il suo nome ad una storica scarpa da badminton.

La prima atleta femminile a sfruttare la sua prodezza e popolarità fu Babe Didrickson, che fu una giocatrice di basket, atleta olimpionica, giocatrice di tennis e di softball.

Nel 1933, quando apparve in un annuncio del Chicago Daily News per Chrysler Dodge, fu soprannominata "l'atleta più grande al mondo per il genere femminile" ed avrebbe continuato a firmare accordi con P. Goldsmith Sons Sporting Goods, Wilson Sporting Goods e Timex. Fu anche la seconda donna a comparire su una scatola di cereali Wheaties nel 1935.

Altre sportive importanti che firmarono i primi contratti di endorsement furono la cecchina Anne Oakley, l'atleta professionista Madame Anderson, l'alpinista Annie Smith Peck e la nuotatrice Gertrude Ederle.

Queste signore avevano rapporti importanti con i giornali americani, e venivano spesso pubblicate storie della loro vita sportiva: nel 1897 infatti, Peck ha fornito un celebre resoconto della sua scalata da record del vulcano messicano attivo Popocatepetl.

Nel 1881, Oakley sconfisse il suo futuro marito, Francis Butler, in una gara di tiro a Greenville, nell'Ohio; ed è stata poi inserita in una pubblicità per Buffalo Bills Wild West Show, rendendola una delle prime icone pubblicitarie femminili nei poster promozionali.

Don Carter fu giocatore dominante durante gli anni '50 e '60, quando il bowling era uno sport molto popolare. Nel 1964, il produttore di attrezzatura da bowling Ebanite mise sotto contratto il giocatore, siglandolo con il primo accordo promozionale da oltre un milione di dollari nella storia dello sport.

Gli anni '50 e '60 hanno inaugurato un'era diversa rispetto alla prima metà del novecento; i giocatori hanno iniziato a percepire la differenza che c'era dall'essere seguiti da poche migliaia di fan negli stadi, e l'essere seguiti da milioni di spettatori da casa.

Converses fece ritorno nel palcoscenico del basket negli anni '80, facendo tesoro dei successi di Larry Bird e Magic Johnson. Essi debuttarono uno spot iconico nel 1986, introducendo le famose Converse Weapons.

Michael Jordan non solo fu grande sul campo da basket, ma aprì anche le porte a grandi cambiamenti in tutti gli sport. Egli non guadagnò molto dalla NBA, infatti nonostante il suo stipendio fosse al massimo salariale, guadagnava “solo” 2-3 milioni di dollari all'anno. Il grosso degli introiti dell'ex giocatore americano arrivano dal marchio creato con Nike, che oggi genera oltre \$ 2 miliardi all'anno e si prevede che genererà quasi \$ 5 miliardi all'anno entro il 2020.

Come illustrato in questa breve storia della sponsorizzazione, i contratti di endorsement sono passati da \$ 75 fino a \$ 5 miliardi, e le sponsorizzazioni sportive sono diventate davvero un'industria a sé stante, molte volte pagando molto di più degli stipendi stessi dei giocatori.

NO#	ATHLETE	BRAND	YEARLY	TOTAL
1	Michael Jordan	NIKE	\$60m	Share of revenue in "Nike Jordan" shoe series
2	Lebron James	NIKE	\$30m	Lifetime contract (\$30 million a year plus share in shoe sales)
3	Kevin Durant	NIKE	\$28.5m	\$285m+ over 10 year deal (2014-24)
4	Cristiano Ronaldo	NIKE	\$21.7m	\$105m+ over 5 year deal (2014-19)
5	Lionel Messi	ADIDAS	\$20m	\$140m over 7 year deal
6	Tiger Woods	NIKE	\$20m	\$100m over 5 year deal (2013-18)
7	Kobe Bryant	NIKE	\$15m	\$75m over 5 year deal (2014-19)
8	Derrick Rose	ADIDAS	\$14m	\$185m over 13 year deal (2012-25)
9	Roger Federer	NIKE	\$12m	\$120m over 10 year deal (2008-17)
10	Neymar Jr	NIKE	\$9.5m	\$105m over 11 year deal (2012-22)

Fonte: totalsportek.com, relativa al 2016

Passando ad uno scenario più tecnico, si può affermare che la sponsorizzazione è una forma di marketing di affinità che offre determinati diritti e benefici all'acquirente o "sponsor". Di solito è

in congiunzione con una proprietà, un luogo, una personalità o un evento. Molto spesso gli sponsor possono utilizzare le immagini e il logo del partner e chiamarsi sponsor ufficiale della proprietà.

La sponsorizzazione è particolarmente efficace quando lo sponsor e la proprietà hanno obiettivi, valori e visione simili. Attivata correttamente questa affiliazione lancia un "alone" o trasmette determinate caratteristiche allo sponsor, come risultato del riconoscimento dei fan legati a quei valori che appartengono alla società sportiva sponsorizzata.

La sponsorizzazione è molto più di un logo su una macchina da corsa, essa fornisce accesso al business, connessioni, ospitalità, affinità, accesso al pubblico, dati e aiuta a modellare la percezione del pubblico in un modo che può essere difficile da raggiungere utilizzando solo gli sforzi di marketing e di branding. Gli sponsor e le proprietà che lavorano insieme possono creare una portata più ampia e obiettivi condivisi, moltiplicando le risorse che hanno e sfruttando la forza combinata della relazione.

La sponsorizzazione è molto più della pubblicità. Le sponsorizzazioni ben concepite includono un investimento nell'attivazione.

L'attivazione è un termine che viene utilizzato per descrivere i modi specifici in cui verranno utilizzate gli asset delle società sponsorizzate. Ciò potrebbe includere, spazio fisico e interazione con fan o follower, contatto diretto via e-mail o posta diretta, caratteristiche speciali e offerte ai clienti del marchio, ospitalità, intrattenimento e molte altre forme di coinvolgimento.

La sponsorizzazione è efficace in un'applicazione B a B come un'applicazione B-C. Molti comuni hanno affrontato i loro problemi di finanziamento vendendo i diritti di denominazione per parchi ed edifici, stazioni ferroviarie e altro ancora.

La vera chiave è trovare un collegamento organico, uno che ha senso per il pubblico. Inizialmente la maggior parte delle sponsorizzazioni erano endemiche, come pneumatici e strumenti per i team di gara, ma col passare del tempo i mercati sono diventati molto più eterogenei: è così che finiamo col ritrovare M & M su una macchina da corsa e Pirelli su una maglia da calcio.

La vera chiave del successo con la sponsorizzazione è trovare le intuizioni che collegano i consumatori e le imprese.

La strategia pubblicitaria e di marketing si è evoluta negli ultimi 30 anni, nessuna tattica che le aziende e le organizzazioni utilizzano per raggiungere i consumatori ha subito più trasformazioni della sponsorizzazione. Definita come una "somma in denaro e / o in natura corrisposta a una proprietà in cambio dell'accesso al potenziale commerciale sfruttabile associato a quella

proprietà", la sponsorizzazione è stata per molti aspetti una mera novità in cui i marchi pagano per essere associati a personalità "cool" nello sport, nelle arti e nell'intrattenimento; probabilmente l'arma più importante negli oltre 100 miliardi di dollari di pubblicità.

Nei decenni passati, i dirigenti pubblicitari potevano acquistare grandi quantità di spazi pubblicitari sulle reti televisive e bombardare gli spettatori con gli spot; la formula era semplice: vinceva chi spendeva di più.

Oggi tuttavia, poiché i consumatori guardano meno la televisione, e la selezione delle opzioni di visualizzazione è aumentata in modo esponenziale, i brand sono costretti a frazionare la spesa pubblicitaria per trovare nuovi modi di coinvolgere potenziali clienti. Secondo Andy England, Chief Marketing Officer del gigante delle bevande MillerCoors⁶⁵, una delle maggiori sfide per i marketer è la frammentazione, non solo in termini di proliferazione di marchi / stili in tante categorie CPG (beni confezionati di consumo), ma anche in termini di interessi dei consumatori. Vent'anni fa, si poteva fare pubblicità sui network, sponsorizzare i quattro grandi sport (basket, calcio, football, baseball), partecipare ad alcuni grandi concerti ed essere certi che il messaggio del brand sarebbe stato recepito dal pubblico. Ora ci sono dozzine di canali via cavo con programmazioni diverse che attirano vari generi di appassionati, per non parlare di programmi originali che vivono solo online, sport emergenti e opportunità sportive locali, un panorama musicale molto più vario, l'impatto dei social media e nuove tendenze e passioni emergono ogni giorno.

In altre parole, le opzioni disponibili per un individuo di trascorrere il proprio tempo libero sono diventate essenzialmente illimitate.

Ci sono voluti anni di ritorni ridotti per rendersi conto che il semplice pagamento del proprio logo per apparire accanto a quello di una squadra sportiva professionale, l'acquisto di pubblicità televisiva o la pubblicità negli stadi durante le partite non forniscono più lo stesso rendimento di un tempo. Conseguentemente, c'è stata un'escalation della spesa pubblicitaria causata da una proverbiale corsa agli armamenti dovuta ad un mercato limitato di potenziali consumatori; trovare modi per emergere è diventato non più un'opzione, ma una necessità.

Alcuni inserzionisti sostengono che l'unico modo per emergere è quello di avere esclusività nella sponsorizzazione; tuttavia oggi con la rapidità dei processi e delle informazioni non può esistere un tipo di esclusività del genere, poiché la concorrenza riuscirebbe immediatamente a creare delle contromosse per ammortizzare l'effetto della nostra idea.

⁶⁵ MillerCoors è una società produttrice di birra negli Stati Uniti

Per marchi come State Farm⁶⁶ e MillerCoors, entrambi leader nella loro categoria, l'attenzione si è ora spostata sulla ricerca di partnership dinamiche che consentano il coinvolgimento costante dei consumatori e che diventino parte del tessuto degli eventi che sponsorizzano piuttosto che semplicemente dei mezzi per un fine.

Il brand State Farm infatti, ha recentemente ampliato la propria partnership con l'NBA per creare una delle campagne di sponsorizzazione integrate di maggior successo nella memoria recente.

Il marchio di assicurazioni è lo sponsor presentatore della lega cestistica americana su ESPN e TNT ed è attiva in oltre 20 mercati; tuttavia questi canali pubblicitari tradizionali offrono soltanto awareness del marchio, ma senza un catalizzatore per innescare il coinvolgimento dei consumatori.

Costruendo una campagna virale basata su Chris Paul, ex guardia dei Los Angeles Clippers, e il suo fratello scomparso "Cliff Paul", il marchio è stato in grado di creare video virali diventando più di un semplice inserzionista.

Dunque se la nozione di ottenere un elevato ritorno sull'investimento dalle campagne pubblicitarie tradizionali è quasi morta, e l'attivazione della sponsorizzazione ora richiede molto più che semplici associazioni di marca, le aziende come possono ottenere successo per i propri marchi di fronte ai consumatori?

Bisogna sfruttare l'importanza dei media a pagamento e di proprietà per incentivare gli earned media media. Per superare efficacemente la confusione e amplificare lo storytelling del marchio, i marketer si devono affidare ad un tipo di marketing meticoloso: messaggio giusto, ora giusta, giusta posizione. Il lavoro si concentra sulla comprensione dell'esperienza del consumatore, sulla navigazione su più schermi e sulla costruzione di punti di connessione rilevanti.

Bisogna fare leva sulle passioni dei clienti e promuovere le relazioni di marca: le partnership oggi hanno lo scopo di migliorare l'esperienza del consumatore o dei fan.

Inoltre l'allineamento dei valori e dei messaggi congruenti tra il marchio e la proprietà è essenziale, ed è qui che diventa necessaria l'introduzione del concetto di corporate e personal storytelling.

2.2 Il concetto di personal storytelling

Lo Storytelling è l'arte di raccontare storie al fine di appassionare un pubblico. Il narratore ha il compito di trasmettere un messaggio, informazioni e conoscenze in modo coinvolgente.

⁶⁶ State Farm è un grande gruppo di compagnie di assicurazioni e servizi finanziari in tutti gli Stati Uniti con sede centrale a Bloomington, Illinois

Le tecniche letterarie e il linguaggio non verbale sono gli strumenti grazie ai quali trascinare i fan, o clienti all'interno del racconto.

Esso svolge 3 funzioni differenti⁶⁷:

- La funzione di narrazione pubblica;
- la funzione di narrazione individuale;
- la funzione di narrazione relazionale;

La comunicazione attraverso le storie è un modo per collocare il brand all'interno della sfera pubblica mediata con una identità chiara e trasparente attraverso l'attivazione di processi riconoscibili e la produzione di contenuti autentici ed evocativi. Questo significa, in definitiva, esercitare la funzione di narrazione pubblica. La rappresentazione che ne consegue, attraverso la composizione dei tasselli del puzzle identitario, è il risultato della costruzione di un frame al quale affidare, dal punto di vista narrativo, un ruolo cruciale. La funzione di narrazione individuale si verifica, invece, quando si ricorre al racconto di sé e per sé, più che al racconto per gli altri e quando l'auto-percezione diventa la meta di un'azione narrativa che impegna gran parte del flusso comunicativo esistente fra io locatore e io ascoltatore. Infine c'è la funzione relazionale, con cui la narrazione assolve al compito di artefice continuo delle relazioni interpersonali, di acceleratore dei meccanismi di legittimazione reciproca, accreditamento, socializzazione, implementazione della qualità e scambio di esperienze.

Le storie possono essere usate per modellare la visione di un'identità già strutturata, o per trasmettere e dare forma all'identità di qualcuno.

Lo storytelling è considerato una delle tecniche narrative più efficaci e influenti ed è stata ampiamente documentata in numerosi campi. Sole e Wilson all'interno della propria opera⁶⁸ identificano il ruolo dello storytelling come segue:

- Condivisione norme e valori: le storie agiscono come un mezzo per trasmettere valori e creare condivisione.
- Sviluppo fiducia e impegno: le storie personali possono comunicare la propria capacità e impegno, oltre a trasmettere apertura condividendo qualcosa di personale.
- Condivisione di conoscenza tacita: consente agli utenti di articolare la conoscenza tacita e comunicare con i sentimenti, che li aiuta a trasmettere più di quanto si rendano conto di conoscere⁶⁹.

⁶⁷ F. Giorgino, M. F. Mazzù, *BrandTelling*, Egea, Milano, 2018

⁶⁸ Sole & Wilson, *Storytelling in Organizations: The power and traps of using stories to share knowledge in organizations*, 2002

- Facilitare il disimparare: il disimparare spesso richiede argomenti più che razionali. Ha bisogno di un'ancora intuitiva ed emotiva, che le storie possono fornire.
- Genera connessioni emotive: ci colleghiamo emotivamente alle storie e una storia che ha avuto un impatto su di noi sarà facilmente richiamata a lungo nel futuro.

Le migliori narrazioni devono avere un inizio, un centro e una fine. Più sono interessanti e potenti, più è probabile che vengano ricordate.

Steve Denning spiega le caratteristiche⁷⁰ base di una buona storia, tra cui:

- Concentrarsi sul positivo (un "lieto fine") e trasmettere storie di successo.
- Avere un "eroe" e far sì che il pubblico si schieri dalla parte di quell'atleta.
- Avere una trama insolita - qualcosa che cattura la nostra attenzione.

La narrativa può utilizzare più o meno qualsiasi forma di comunicazione verbale o scritta, oltre a immagini, video, ecc.

Per quanto riguarda le caratteristiche intrinseche al personal storytelling possiamo citare un interessante articolo di Nejc Slovnik⁷¹, in cui ritroviamo tre punti fondamentali di un Personal Storytelling di successo:

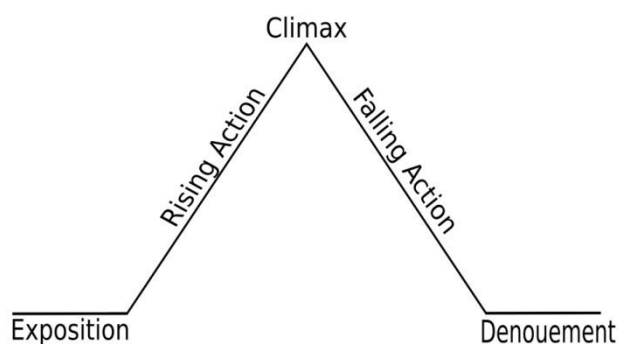
- Suscitare le emozioni del tuo ascoltatore: comunicando bene il tuo reason why, sarai anche in grado di suscitare le emozioni del tuo ascoltatore. Quando parli profondamente dal tuo cuore, le persone possono entrare in contatto con te anche a livello emotivo. Fa parte di una biologia, dal momento che le emozioni hanno un'influenza molto maggiore sui nostri pensieri rispetto ai fatti puri e alle informazioni grezze. Pertanto, una storia non dovrebbe consistere in un elenco di punti che hai disperatamente bisogno di dire per presentarti. Al contrario, dovrebbe essere dinamico, energico e pieno di emozioni. Quindi, quando crei la tua storia personale, cerca di includere diverse emozioni con le quali le persone possono connettersi. Puoi condividere emozioni positive e negative. In questo modo, creerai un'atmosfera di flusso dinamico, che renderà la tua storia vivace e piacevole da ascoltare.
- Usa un effetto drammatico: Ogni storia potente contiene una trama e raggiunge il suo culmine quando accade qualcosa di inaspettato, ed una storia personale non dovrebbe essere diversa. Dovrebbe contenere una trama ed esprimere come e perché la tua vita è cambiata. Ad esempio, una storia inizia tipicamente con una situazione relativamente in equilibrio, seguita da momento

⁶⁹ Bali et al, *Knowledge management primer*, 2009

⁷⁰ Steve Denning, *The Springboard*, Routledge, Londra, 2001

⁷¹ Nejc Slovnik, *How to Write a Personal Story*, 2016

significativo (un evento) nella vita della persona che dimostra come tale esperienza l'abbia cambiata di conseguenza. Bisognerebbe cercare di trovare quel momento particolare ed incorporarlo nella tua storia. In questo modo, si creerà un effetto drammatico che manterrà il pubblico concentrato e pronto ad ascoltare la tua storia.



Fonte: <https://medium.com/@nejcslovník>

- Rendere coerente con la tua personalità e il tuo Personal Brand: è importante creare una storia personale che ti presenti nella tua vera luce e che non sia troppo lontano dalle tue caratteristiche e dal tuo marchio personale. La tua storia deve essere in linea con le tue azioni. Non bisogna creare una discrepanza tra la tua storia reale e l'immagine che intendi comunicare all'esterno. Ciò renderebbe la tua storia non autentica o addirittura falsa. Quindi bisogna sempre controllare come il personal storytelling si allinea con il nucleo del tuo essere.

Accademici e professionisti del marketing hanno scoperto che i nostri cervelli sono cablati per elaborare e archiviare informazioni sotto forma di storie. Quindi, quando sentiamo l'espressione "c'era una volta un certo personaggio in questo o quel luogo", le nostre menti sono immediatamente trasportate in questa scena immaginaria.

Infatti, secondo lo speaker professionista Akash Karia⁷², le storie sono irresistibili per la mente umana perché attivano la nostra immaginazione e quindi non abbiamo altra scelta che seguire i film mentali creati dalle nostre teste.

⁷² Akash Karia è un mental coach, specializzato in presentazioni, che ha addestrato oltre 50.000 persone in tutto il mondo, dai banchieri di Hong Kong agli alti dirigenti in Thailandia ai membri del governo di Dubai.

Molte delle tecniche di storytelling utilizzate migliaia di anni fa sono ancora applicabili oggi ad una vasta gamma di mezzi, oltre alla parola scritta. Non solo sono strumenti indispensabili per i romanzieri, sono utili per presentatori, imprenditori, venditori e giornalisti.

La content manager Nayomi Chibana in un articolo pubblicato sul New York Times ha elaborato sette punti molto validi per uno storytelling di successo, tutti ricavati da discorsi famosi e tecniche più o meno originali che hanno contribuito a rendere accattivanti sia gli argomenti trattati, sia le persone che li hanno narrati:

- Immergere il pubblico in una storia.

Una storia ben raccontata è qualcosa che rimarrà nella mente del pubblico per gli anni a venire. Nel 2013 un ragazzo keniano di 12 anni di nome Richard Turere, ha trasportato il suo pubblico in un altro mondo, raccontando una sua esperienze in Kenya.

Con parole semplici e diapositive con grandi immagini senza testo, Richard raccontò la storia accattivante di come ha inventato un sistema di luci in grado di proteggere il bestiame della sua famiglia dagli attacchi dei leoni. Il motivo per cui questa presentazione ha avuto tanto successo è che ogni parola e immagine presentata, ha contribuito a creare un'idea chiara del problema che Richard e la sua famiglia hanno dovuto affrontare.

Inoltre, ha seguito una regola d'oro della presentazione, ovvero usare immagini che completano la storia piuttosto che ripetere ciò che è già stato detto. Un altro modo per immergere il pubblico nella tua storia è fornire dettagli sensoriali che consentano loro di vedere, ascoltare, sentire e annusare i diversi stimoli provenienti dal racconto.

- Racconta una storia personale.

Poche cose sono avvincenti come una storia personale, specialmente quelle di trionfo sulle avversità estreme. Nel suo acuto libro *The Seven Basic Plots*, l'autore Christopher Booker scopre che ci sono sette trame di base che hanno un fascino universale. Questi includono la storia dell'eroe che sconfigge un mostro, il racconto da povertà a ricchezza, la ricerca di un tesoro e il viaggio di un eroe che torna da persona cambiata. Queste trame sono chiaramente visibili in alcune delle presentazioni più popolari e commoventi.

- Crea suspense.

Chi ama guardare film o leggere libri sa che una buona storia deve sempre avere un conflitto e una trama. Questi due elementi sono ciò che rende una buona presentazione una corsa sulle montagne russe che tiene gli ascoltatori / spettatori incollati ai loro posti, chiedendosi "Cosa succederà dopo?".

Ci sono diversi dispositivi che possono aumentare il livello di suspense della tua storia. Un modo è quello di raccontare cronologicamente una storia e narrarla fino ad arrivare ad un climax, Un altro modo è di far cadere lo spettatore / ascoltatore nel bel mezzo dell'azione e poi tornare indietro nel tempo per rivelare come tutto ciò è avvenuto. Un buon esempio di ciò è la storia di Zak Ibrahim⁷³, che inizia con la rivelazione che suo padre fu coinvolto nell'attentato al World Trade Center per poi torna indietro nel tempo e raccontare gli eventi della sua infanzia e come è cresciuto per scegliere un percorso diverso da quello di suo padre.

Un terzo modo è iniziare raccontando una storia prevedibile e poi sorprendere il pubblico prendendo una svolta completamente diversa da quella prevista.

- Dai vita ai personaggi.

I personaggi sono al centro di ogni storia. Le loro fortune e le loro disgrazie sono ciò che fa desiderare alle persone di ridere, piangere o rallegrarsi.

Le storie di maggior successo sono quelle che creano personaggi tridimensionali facili da identificare e, allo stesso tempo, posseggono una caratteristica non comune.

Per fare questo, è necessario fornire dettagli sufficienti per dare vita al personaggio nella mente di chi è nel pubblico.

- Mostrare non dire.

Invece di dire al tuo pubblico di un certo evento in una storia, prova a mostrarglielo trasportandoli in una scena.

Ogni volta che si narra una storia, bisogna costruire gli eventi scena per scena e usare il dialogo invece della narrazione.

- Costruire fino a uno S.T.A.R. moment.

Simile a un climax, un S.T.A.R. moment è un evento "Qualcosa che ricorderemo sempre" che è così drammatico che il pubblico ne parlerà settimane dopo.

Secondo l'esperta di presentazione Nancy Duarte nel suo libro *Resonate*, questo può presentarsi sotto forma di drammatizzazione, immagini provocatorie o statistiche scioccanti.

Bill Gates ha fatto ricorso a questa tecnica in un discorso TED del 2009 quando ha avanzato la proposta di aumentare gli investimenti nella lotta alla malaria. Egli ha fornito statistiche per dimostrare quanto grave fosse il problema e poi ha scioccato il pubblico aprendo un barattolo pieno di zanzare, dicendo "Non c'è motivo per cui solo le persone povere dovrebbero avere questa esperienza".

⁷³ Zak Ebrahim è un attivista di pace e autore americano. È il figlio di El Sayyid Nosair, che ha assassinato Meir Kahane, fondatore della Jewish Defence League

- Termina con un messaggio positivo.

L'esperto di presentazioni Akash Karia ha scoperto che le presentazioni più efficaci non solo hanno avuto un conflitto e un climax, ma anche una risoluzione positiva. Sulla via del trionfo, la maggior parte dei personaggi di queste storie ha ricevuto quella che definisce una "scintilla", un momento chiave di saggezza o consiglio che li ha aiutati a superare i loro ostacoli e a cambiare in meglio. Questo messaggio deve essere quindi confezionato in una breve frase memorabile che potrebbe facilmente diventare virale su piattaforme di social media come Twitter.

Dopo aver trattato il personal storytelling nella sua natura più pura, ripercorriamo la strada principale legata allo sport, osservando alcune particolarità raccolte grazie al contributo di un articolo del giornale americano Forbes.

In effetti sport e storytelling vanno a braccetto, esso è in grado di attirare pubblico di tutti i ceti sociali e, le storie intrecciate di squadre e giocatori, ci tengono coinvolti e collegati alla nostra fede sportiva a livelli molto profondi.

La capacità dello sport di attrarre, coinvolgere e fidelizzare i fan di tutto il mondo non ha eguali, e l'industria sa come sfruttare il potere della storia tra appassionati e squadre in modo vantaggioso per tutte le parti.

Dunque, dov'è che sport e storytelling insieme sono più efficaci, e possono insegnare qualcosa alle aziende?

-Narrare le notizie interne di una squadra

Dopo una difficile stagione 2013-2014, la squadra universitaria di Duke ha pubblicato un video intitolato "The Next Chapter" per inaugurare la il campionato 2014-2015.

In questo video i giocatori parlano dell' "implacabile etica del lavoro" e "incrollabile fuoco dentro" che serve per vincere un campionato. E' stato letteralmente come guardare dietro le quinte di uno spettacolo, con la possibilità di guardare i giocatori in palestra, che si raccontano lavorando duramente e combattendo come fossero. Il video termina con le parole: "è il momento di scrivere la nostra storia", invitando i fan a prendere parte a questo viaggio.

Attraverso i loro post su varie piattaforme di social media, Duke Blue Planet ha reso la squadra relativamente accessibile. Invece dei singoli giocatori di basket, la narrativa ben strutturata diventa quella di una squadra di fratelli che combattono insieme e si sostengono a vicenda. Questo approccio ha generato nei supporters un apprezzamento più profondo per la squadra. La società ha anche creato il programma di pallacanestro di Duke Men, che offre ai fan uno sguardo all'interno delle vicissitudini del team.

Per entrare in contatto con i consumatori, i marchi devono essere autentici, riuscire ad incorporare le vulnerabilità umane e superare le sfide che gli si pongono davanti.

-Avere una storia d'origine

Se condividere l'aspetto interiore riguarda il modo in cui superare le sfide per arrivare al prossimo capitolo, la storia di origine riguarda il modo in cui hai iniziato il viaggio.

Kevin Brilliant, manager e analista per il team NBA dei Chicago Bulls, illustra in un esempio come una storia d'origine può rendere il viaggio verso il raggiungimento di un obiettivo più significativo e coinvolgente. Pau Gasol, ala forte dei bulls, si è sempre impegnato nel sostegno dei bambini negli ospedali, perché pochi sanno che il suo sogno da ragazzo era quello di studiare medicina.

La storia del giocatore dunque, elimina la percezione che questo sia solo un espediente per guadagnare approvazione (come le normali attività di NBA charity), rendendola maggiormente credibile. Vedendo l'aspetto umano dello spagnolo i fan si collegano a Gasol ad un livello più significativo e profondo rispetto al semplice sport, comprendendo il suo percorso personale e apprezzandone maggiormente le caratteristiche intrinseche.

-Mostra la dimensione umana

Durante l'ultima festa del papà, SportsCenter ha tenuto un'intervista con Steph Curry e Klay Thompson dei Golden State Warrior insieme ai loro padri, Dell Curry e Mychal Thompson, ex giocatori NBA.

Vedere interagire le due superstar del basket con i loro padri ha permesso ai fan di relazionarsi con loro in una dimensione ben al di là del semplice sport. E' stato possibile vederli sotto una luce diversa, ovvero quella di figli all'interno di un normale contesto familiare con l'intrusione della figlia di Curry a 3 minuti dall'inizio delle riprese.

Inoltre, abbiamo visto come lo sport sia multi-generazionale dando l'opportunità di coinvolgere più generazioni di ascoltatori in quell'intervista. Molti fan hanno avuto genitori che erano fan dei padri di Curry e Thompson, e ora stanno creando la prossima generazione di fan portando i loro figli ad appassionarsi ai loro sport preferiti.

Un altro esempio è stato il team WNBA nato nel vicino 2015, le Dallas Wings. Il Vice Presidente del team, Chris Christian, produttore musicale vincitore di un Grammy, sapeva che per creare una base di fan per una squadra appena nata, le persone avrebbero avuto bisogno di connettersi con i giocatori a livello personale. Durante il periodo di vacanze, le Wings hanno pubblicato un video che mette in risalto le giocatrici che raccontano agli spettatori le loro tradizioni e ricordi delle proprie vacanze.

Molti di questi video sono stati registrati nelle loro case, mostrando un'altra dimensione oltre la pallacanestro. Attraverso questi corti, i fan hanno avuto la possibilità di connettersi con la squadra prima di vederli giocare in campionato.

I marchi, senza perdere la loro essenza, hanno l'opportunità di coinvolgere i consumatori attraverso la presentazione di diverse sfaccettature che evidenziano le dimensioni umane.

Gli sport continueranno a darci molte idee in cui raccontare storie per connetterci efficacemente ai nostri clienti. Ogni volta che ci dedichiamo ad sport, studiamo la storia di una squadra o di un calciatore bisognerebbe fare attenzione, perché potremmo ottenere ottimi spunti da applicare alle attività economiche.

2.3 Il concetto di corporate Storytelling

Lo storytelling aziendale designa società e organizzazioni private e pubbliche all'utilizzo strategico di storie e narrazione (nel senso ampio della capacità dell'uomo di raccontare e comprendere le narrative) per creare coerenza e lealtà riguardo al marchio, identità e sviluppo interno delle stesse aziende o organizzazioni. Il termine "storia" non segue la tradizionale definizione narratologica quando applicata al campo dello storytelling aziendale. Ciò riflette la generale mancanza di applicazione di termini narratologici comuni nel contesto dello storytelling, visto che è comunque una materia nuova ed in evoluzione. In generale, la terminologia narratologica specifica è in questo contesto piuttosto applicata, come un insieme di strumenti per raggiungere un approccio basato sulla creazione di valore per le organizzazioni e i loro stakeholder.

Il concetto di storytelling aziendale appartiene al campo un po' amorfo all'interno della corporate communication chiamata "comunicazione aziendale". L'idea è questa organizzazione è un "corpo" (un corpus) che ha bisogno di coordinare le sue parti e movimenti per funzionare e svilupparsi correttamente. La comunicazione aziendale è quindi caratterizzata da attività coinvolte nella gestione e orchestrazione di tutti i tipi di comunicazione interna ed esterna e dal tentativo di controllo o influenza delle 'parti interessate' aziendali. Nella comunicazione e gestione aziendale 'Stakeholder' è inteso come tutti coloro (individui, gruppi, organizzazioni o sistemi) che influiscono o possono essere influenzati dalle azioni dell'organizzazione, ad es. azionisti, clienti, dipendenti, fornitori, non governativi organizzazioni (ONG) come Green Peace o Medici senza frontiere, comunità, media, ecc.⁷⁴

⁷⁴ Friedman & Miles, *Stakeholders: Theory and Practice*, OUP, Oxford, 2006 - Joep Cornelissen, *Corporate Communications: Theory and Practice*, Sage, Thousand Oaks, 2004

Visto da un punto di vista narratologico, le parti interessate non possono essere considerate come semplici "attori" (cioè personaggi che occupano posizioni attitudinali) nella storia dell'organizzazione: sono anche co-narratori e narratori. Per questo motivo, il concetto 'stakeholder' è adottato per mediare tra l'aspetto pragmatico e l'aspetto comunicativo di questa speciale situazione narrativa.

In un contesto aziendale strategico, la narrazione è intesa come il tentativo consapevole di produrre, promuovere o cambiare una storia.

Quindi, nel quadro aziendale comunicazione, narrativa o elementi narrativi sono usati per stabilire e mantenere il marchio, l'immagine, la cultura e l'identità di vari gruppi di interni e parti interessate esterne. I nuovi media sono spesso usati per facilitare il dialogo reciproco tra l'organizzazione e i suoi stakeholder.

Storie o frammenti di storie correlate in blog aziendali e gruppi di Facebook aiutano l'organizzazione a ottenere una comprensione di come i diversi stakeholder percepiscono l'identità organizzativa e marca in un contesto comunicativo, lo storytelling consente alle organizzazioni di stabilire relazioni dialogiche con più parti interessate.

Per le organizzazioni, lo scopo strategico generale è quello di utilizzare e controllare le storie all'interno e all'esterno dell'organizzazione al fine di stabilire relazioni durature e basate sul valore con diversi gruppi interessati al fine di rafforzare il marchio e differenziare l'organizzazione dai suoi concorrenti.

Una sfida essenziale della comunicazione aziendale riguarda la capacità del management di controllare tutti gli aspetti della narrazione in un contesto multiforme e complesso.

Storytelling formale (ad esempio storie di fondatori e storie di eroi aziendali che fungono da modelli per la socializzazione dell'oggi e del domani dei dipendenti) si trova all'interno del dominio del controllo di gestione ed è quindi subordinato a una funzione pragmatica.

Altri tipi di storie tuttavia, sono al di là del controllo manageriale: storie informali o contro-storie raccontate da dipendenti o altre parti interessate come i media, le ONG o gli investitori che possono contrastare le storie formali, come è avvenuto quando Foxconn (un fornitore di Apple) ha ammesso di aver assunto stagisti minorenni di 14 anni nei loro stabilimenti in Cina⁷⁵.

⁷⁵ Mumby & Clair, *Introduction: Organizational Discourse: Exploring the Field*, 1997; Deetz & Mumby, *Power, Discourse, and the Workplace: Reclaiming the Critical Tradition*, 1990.

Da questa storia è ovviamente stata danneggiata la Apple, la quale si impegna a garantire che le condizioni di lavoro nella loro catena di approvvigionamento siano: "Sicuro, che i lavoratori sono trattati con rispetto e dignità e [che] produzione i processi sono responsabili per l'ambiente" (Apple.com).

Come in questo caso, le storie informali possono riflettere negativamente sull' identità e l'immagine aziendale, soprattutto se le storie formali non sono autentiche ⁷⁶.

Il termine 'Storytelling' si è sviluppato come strumento accademico applicato in una vasta gamma di discipline scientifiche durante l'ultima parte del 20 ° secolo.

Con MacIntyre⁷⁷ si afferma che l'uomo è un "animale da narrazione" e la caratterizzazione di Fisher di uomo come 'homo narrans'⁷⁸, la narrazione, alla fine del 20 ° secolo, venne ad essere considerato un concetto onnipresente di significato applicato in una vasta gamma di processi narrativi (giornalismo, identità personale, film, ecc.).

E' in questa svolta storica verso le storie come strumento sensoriale consapevole che è nato lo storytelling aziendale. Lo studioso olandese di management van Riel si è affermato negli anni '90 come precursore nello sviluppo della comunicazione aziendale sottolineando l'importanza delle storie come valore aggiunto della comunicazione.

Con il termine "punto di partenza comune", van Riel ha posto un forte fondamento per l'ulteriore sviluppo dello storytelling aziendale.

L'importanza strategica di questa materia è stata sottolineata al volgere del millennio in due opere influenti di Denning⁷⁹ (2001, 2005). Egli stabilisce il concetto di narrativa aziendale come 'storie con la s piccola in contrasto con 'storie con la S maiuscola, come rappresentato in generi letterari affermati come epici, romanzi e racconti.

Grazie al suo punto di partenza intorno al volgere del millennio, sono poi giunte le prime teorie sulla comunicazione aziendale focalizzate sull'importanza del management control e responsabilità nell'orchestrare tutte le attività di comunicazione interna.

Durante questo periodo, la comunicazione era considerata troppo importante per essere lasciata al solo dipartimento del marketing.

⁷⁶ Martin, *Organizational Culture: Mapping the Terrain*, Sage, Thousand Oaks, 2002⁷⁶.

⁷⁷ MacIntyre, *After Virtue*, University of Notre Dame Press, Notre Dame, 1981

⁷⁸ Fisher, *The Narrative Paradigm: In the Beginning*, 1984

⁷⁹ Denning, *Transformational innovation: A journey by narrative*, 2005 - Steve Denning, *The Springboard*, Routledge, Londra, 2001

Dichiarazioni visive e non verbali come loghi, progetti di prodotti, colori, artefatti, codici di abbigliamento e manifestazioni verbali inclusa la stampa rilasci, slogan, dichiarazioni di mission e vision, responsabilità sociale d'impresa (CSR) attività, blog, ecc.

Sono stati tutti considerati come manifestazioni di una storia aziendale fatta di unicità, cultura, identità e marchio. Quindi comunicazione aziendale e marchio aziendale deve comunicare in modo chiaro e coerente a tutti gli interessati chi è e cosa l'azienda rappresenta⁸⁰.

Per un'impresa la prospettiva di sopravvivenza a lungo termine dipende dalla creazione di un marchio forte e un'identità aziendale unica che aiuta a differenziare l'organizzazione dai suoi concorrenti stabilendo relazioni permanenti basate sul valore delle parti interessate.

L'attenzione strategica si basa sulla costruzione di relazioni durature con gli attori coinvolti in questo processo, e si riflettono nella crescente attenzione alla "reputazione aziendale".

La reputazione aziendale si riferisce al periodo a lungo termine in cui le parti interessate all'azienda stabiliscono una relazione con la società o organizzazione, mentre l'immagine aziendale si riferisce a una relazione a breve termine e meno stabile in un momento determinato⁸¹.

I cinque pilastri di una reputazione aziendale di successo sono: comunicazione stabile e coerente, distinzione, autenticità, trasparenza e coerenza nella somma totale delle attività aziendali⁸². Secondo il sopracitato Cornelissen "La comunicazione aziendale è una funzione che offre un quadro e un vocabolario per il coordinamento efficace di tutti i mezzi di comunicazione con lo scopo generale di stabilire e mantenere la reputazione favorevole con i gruppi di stakeholder su cui si basa l'organizzazione dipendente".

Lo stesso argomento è trattato da van Riel, che definisce la corporate communication come "uno strumento di gestione" il cui complesso scopo è quello di creare e mantenere una base favorevole per le relazioni con tutte le parti interessate. Nel contesto della costruzione di relazioni tra imprese e stakeholder, la narrazione svolge un ruolo strategico importante come strumento di senso, come sottolineato da Denning: *"Lo storytelling è naturale e facile. Le storie ci aiutano a capire la complessità. Le storie possono migliorare o cambiare le percezioni. Le storie sono facili da ricordare [...] superano i normali meccanismi di difesa e sono in grado di coinvolgere i nostri sentimenti "*.

⁸⁰ Hatch & Schultz, *Organizational identity, image, and adaptive instability*, 2000

⁸¹ Joep Cornelissen, *Corporate Communications: Theory and Practice*, Sage, Thousand Oaks, 2004

⁸² Fombrun e van Riel, *Corporate Reputation: The Definitional Landscape*, 2004

A partire dal 2010, il termine "corporate" si riferisce sempre più ad una comprensione olistica dell'organizzazione come un corpo coerente e l'effetto totale di tutti i modi in cui un'azienda comunica valori organizzativi e scopi per i suoi stakeholder.

La voce aziendale aiuta a presentare l'organizzazione come unificata e integrata.

Tuttavia, la seconda ondata di ricerca sulla comunicazione aziendale sfida l'assunzione di unicità e si interroga se è effettivamente "possibile e desiderabile per un'organizzazione comunicare come intero e parlare con una sola voce"⁸³. Il secondo flusso di comunicazione aziendale introduce quindi il concetto di più voci in organizzazioni postmoderne e il concetto di antenarratività.

Le storie sono antenarrative quando vengono raccontate senza la giusta sequenza di trama e coerenza mediata presente nella teoria narrativa. All'interno del quadro della seconda ondata di comunicazione aziendale, la natura frammentata dell'antenarratività rappresenta un'azione narrativa preliminare, prospettica a livello sia individuale che organizzativo, e soltanto alla fine si sviluppano in narrazioni complete e riconoscibili.

Nel contesto contemporaneo sempre più complesso e frammentato di globalizzazione e diversità, le organizzazioni affrontano più segmenti di pubblico con interessi e modelli diversi di interpretazione; ciò richiede alle organizzazioni di abbracciare un approccio più ampio e cosmopolita che è in grado di includere le contraddizioni e la pluralità⁸⁴, rimanendo aperto ai significati locali e ad una visione della leadership basata su un insieme di ricche immagini o metafore di base⁸⁵.

Di conseguenza, gli studiosi di comunicazione mettono sempre più in discussione la rigida nozione di un'organizzazione, un corpo, una voce e richiedono una reinterpretazione di questa metafora per comprendere il concetto di un corpo corporativo più fluido capace di concretizzarsi in una forma fluida e mutevole. Oggi le aziende operano in ambienti dinamici in continua evoluzione, e la sfida della comunicazione aziendale sta nella capacità di navigare in modo coerente tra forze opposte ed eterogenee, pur mantenendo credibilità e autenticità all'interno dei differenti segmenti di consumatori. In questo contesto fluido e caotico, lo storytelling offre una possibilità unica per stabilire un quadro comune interpretabile in più modi.

Il concetto amorfo di comunicazione aziendale è stato giustamente descritto come a

⁸³ Christensen, C. M. et al, *Disrupting Class: How disruptive innovation will change the way the world learns*, 2008

⁸⁴ Beck, *Cosmopolitan Vision*, Polity, Cambridge, 2006

⁸⁵ Alvesson & Spicer, *Metaphors We Lead By: Understanding Leadership in the Real World*, Routledge, Londra, 2010

"Ombrello aziendale"⁸⁶, dal momento che comprende un gran numero di attività come la creazione, la manutenzione e la comunicazione di valori aziendali e unicità a vari gruppi di stakeholder. Riconoscendo che l'ombrello aziendale copre un gran numero di organizzazioni e attività rilevanti, la seguente discussione evidenzia i concetti chiave di cultura, marchio e leadership che implicitamente contribuiscono alla realizzazione concreta della comunicazione d'impresa.

Sono state avviate ricerche e studi sull'importanza della cultura nelle organizzazioni durante gli anni '80, rappresentato dalle opere in particolare di Deal e Kennedy⁸⁷, Peters and Waterman⁸⁸ e Schein⁸⁹. Queste opere hanno studiato l'influenza delle storie organizzative e delle loro figure eroe, oltre che riti, rituali e artefatti organizzativi. Questi primi studi sulla cultura d'impresa erano basati su una comprensione funzionalista della cultura come strumentale e operativa. Essa era considerata uno strumento di gestione, e quindi vista come qualcosa da manipolare, costruita e controllata dalla direzione.

Questo approccio normativo alle culture è stato successivamente messo in discussione da visioni più complesse e dinamiche. La comprensione funzionalista della cultura come qualcosa che l'organizzazione "ha" è integrata da una comprensione della cultura basata su ciò che l'organizzazione "è" o "fa"⁹⁰.

Gli approcci descrittivi alla cultura sostengono la visione di un costrutto sociale, e la necessità di una visione pluralistica che racchiude ambiguità e frammentazione.

La complessità della cultura aziendale comporta inoltre diversi modelli di interpretazione e creazione individuale di valori organizzativi⁹¹. Nell'approccio descrittivo alla cultura, la frammentazione e l'ambiguità sfidano il concetto funzionalista di una cultura organizzativa integrata e unificante.

Espresso in termini di narrativa l'approccio descrittivo apre al concetto di "contro-storie" e accetta di buon grado la frammentazione e disparità della narrativa che caratterizza buona parte delle organizzazioni.

⁸⁶ Schulz & Kitchen, *Managing the Changes in Corporate Branding and Communication: Closing and Re-opening the Corporate Umbrella*, 2004

⁸⁷ Deal e Kennedy, *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Addison-Wesley, Boston, 1982

⁸⁸ Peters and Waterman Jr., *In Search of Excellence*, 1982

⁸⁹ Schein, *Organizational culture and leadership*, John Wiley & Sons Inc, New Jersey, 2016

⁹⁰ Cheney et al., *Organizational Communication in an Age of Globalization: Issues, reflections and practices*, Waveland Pr Inc, Mississippi, 2004

⁹¹ Weick, *Sensemaking in Organizations*, Sage, Thousand Oaks, 2003

Nel concetto di narrativa il marchio aziendale ricopre un ruolo fondamentale, poiché riflette il bisogno della società di marciare un prodotto con i propri valori. I consumatori non sono più considerati come semplici destinatari passivi, ovvero esseri senza emozioni attenti solo a messaggi razionali di prezzi e prodotti. Lo studio del marchio dunque, comprende l'insieme di cultura, immagine e valori, e non più soltanto il prodotto fisico come in passato⁹².

Negli ultimi anni, specialmente con l'influenza crescente e poco controllabile dei social Media, il concetto di marchio aziendale ha compiuto un ulteriore passo in avanti. Se l'obiettivo precedente era quello della conquista di quote di mercato, oggi si è trasformato nello scopo strategico a lungo termine di conquistare le menti degli stakeholder aziendali, ponendo quindi prima le "quote mentali" e successivamente le quote di mercato⁹³. Google è un esempio di un'azienda che è riuscita a conquistare prima la mente dei propri consumatori, ormai tutti quando pensano ad un sito di ricerca su internet pensano a Google.

La relazione tra brand e consumatore è diventata sempre più importante nella comunicazione aziendale: i potenziali stakeholder richiedono il valore aggiunto dei legami affettivi e immateriali in cui le storie personali e aziendali si uniscono in una storia comune più profonda⁹⁴.

Le storie legate al brand, alla corporazione e quelle degli stakeholder si fondono per arrivare ad un livello più alto; lo scopo etico dunque, riflette "una nuova dimensione" nella comunicazione aziendale.

Le storie delle corporazioni e la loro nobile ricerca di creare un mondo migliore sono strumenti eccellenti per l'identificazione dei consumatori e delle parti interessate, cosa fondamentale per i clienti nella scelta dei prodotti e dell'azienda a cui affidarsi.

Alla luce di quanto si evince da questa breve storia sull'evoluzione dello storytelling aziendale dunque, è lecito affermare che la visione della narrazione come strumento per la gestione d'impresa è arrivata a includere un riconoscimento di questa tecnica come cornice per stabilire legami a lungo termine con le parti interessate basati sul valore e sull'emotività.

Ogni marketer sa che per uno storytelling di successo ha bisogno di una buona storia, ma anche bisogno di un buon narratore. Qualunque sia il risultato delle proprie storie, i marchi spesso dimenticano di relazionarsi con le storie personali del loro pubblico, ma la verità è che per creare empatia con essi devono capire il contesto culturale in cui i consumatori raccontano le loro storie.

⁹² Aker, *Building strong brands*, Free, New York, 1996

⁹³ Olins, *on Brand*, Thames & Hudson, Londra, 2003

⁹⁴ Hatch & Schultz, *Taking Brand Initiative: How Companies Can Align Strategy, Culture, and identity through corporate branding*, Jossey-Bass Inc, San Francisco, 2008)

L'ipermodernità caratterizza la nostra cultura, dove siamo attratti da cose semplici, visive, a cui non abbiamo bisogno di pensare: una cultura mediatica dell'emozione senza molta riflessione. Già negli anni '60, il filosofo canadese Marshall McLuhan affermava che i media erano "estensioni dei nostri sensi"⁹⁵. Questo è più che valido anche oggi, quando i nuovi dispositivi tecnologici di convergenza dei media come smartphone, tablet e dispositivi VR, sono diventati estensioni dei nostri occhi, orecchie e cervello attraverso le loro diverse applicazioni, come e-mail, fotocamere, TV mobile, Internet e realtà aumentata. Inoltre, le nostre relazioni sociali sono state estese, e parte di esse migrate nelle piattaforme di social networking; ed è in questo contesto che si integra il concetto di storytelling.

La narrazione è particolarmente adatta al marketing sportivo. La ragione di ciò è che gli eventi sportivi trasmettono emozioni e creano un grande interesse soprattutto per l'incertezza del risultato: la trasmissione in diretta di giochi sportivi offre agli spettatori un alto grado di incertezza, in quanto non sanno cosa sta per succedere e chi vincerà la partita.

Le storie sportive sono potenti perchè possono creare meraviglia nello spettatore per vari motivi: uno sport che non abbiamo mai visto (ad esempio la novità del Curling), un atleta di cui non abbiamo mai sentito parlare, o un paese che non abbiamo mai visitato sentito nominare che scopriamo durante le Olimpiadi.

Passando ad un esempio concreto di Corporate storytelling in ambito sportivo possiamo prendere come esempio Under Armour, un marchio il cui intero DNA è basato sulla narrazione. Una delle storie che ruota attorno al marchio è quella del fondatore dell'azienda, Kevin Plank, il quale iniziò un incontro con degli investitori prendendo una maglietta di cotone, immergendola in un secchio d'acqua, lanciandola sul tavolo e annunciando: "Il cotone è il nemico", una posizione in seguito invertita quando la società ha lanciato la linea Charged Cotton nel 2012.

Le due storie più potenti raccontate da Under Armour sono "Rule Yourself", che raccontano i sacrifici che gli atleti devono compiere nella loro vita quotidiana e l'euforia che provano quando si dedicano interamente all'allenamento per il loro sport, e "I Will What I Want", una storia di straordinaria forza di volontà narra della ballerina Misty Copeland che combatte le aspre idee sbagliate sul corpo ideale che una professionista del ballo è costretta a mantenere.

Relativamente nuova per il mercato dell'abbigliamento sportivo globale, Under Armour ha cercato di costruire brand equity con sponsor e sponsorizzazioni sportive, ma senza la portata di

⁹⁵ Marshall McLuhan, *Understanding Media: The Extensions of Man*, Nal, New York, 1964

giganti come Nike e adidas, ha scommesso sugli atleti emergenti concentrandosi sull'autenticità piuttosto che sul glamour.

La finale del Grand Slam del 10 luglio 2016 non è stata una lotta solo tra Murray e Raonic, ma anche tra i rispettivi sponsor Under Armour e New Balance, un match piuttosto insolito per un evento dominato dagli atleti della Nike Federer e Nadal e Adidas.

La storia della vittoria di Murray a Wimbledon, vestito da capo a piedi in Under Armour, ha visto il protagonista esplodere letteralmente di gioia.

La felicità è uno dei sentimenti più semplici, ma universali e autentici che si adattano perfettamente alla narrativa del marchio indossato dall'inglese, incoraggiando in questo modo una connessione emotiva con il pubblico, che ha percepito come veritiera la storia che si stava svolgendo in quel momento davanti ai loro occhi.

I marchi autentici sono essenzialmente raccolte di storie create dall'azienda, raccontate dall'impresa o da terzi, ma sempre co-create dall'azienda, dalla società e / o dai consumatori all'interno del contesto culturale esistente..

I dati rilevati su Facebook hanno rivelato che la finale ha colpito maggiormente gli uomini divisi tra le fasce di età 18-24 e 25-34, situati principalmente negli Stati Uniti, ma anche in Messico, Regno Unito, Brasile e altri paesi, che attraverso le proprie condivisioni hanno dato risalto al marchio Under Armour.

In linea con la tradizione postmoderna, l'impegno era incentrato sul contenuto visivo (foto), che gli utenti preferivano principalmente, ma anche commenti e repost. Inoltre, quasi il 90% degli hashtag attorno al marchio e l'evento si riferivano al tema della "felicità", confermando la scoperta che gli utenti dei social media condividevano principalmente le loro esperienze e sentimenti immediati.

Mentre gli approcci tradizionali alla narrazione possono aiutare con il posizionamento e la differenziazione del marchio, è improbabile che generino un'autenticità duratura perché implicano l'invenzione di storie (anche se non hanno briciole di verità) ignorando o addirittura distorcendo le storie dei consumatori.

Oggi attraverso i social si possono aiutare i brand a raccogliere una vasta gamma di storie di consumatori non scritte e autentiche, che possono essere utilizzate per aggiungere strati sempre più profondi all'essenza del marchio e creare così una forte aura di autenticità, piuttosto che un insieme di associazioni di marca definite.

La narrazione si basa su schemi, cioè personaggi, azioni e luoghi, che abbiamo imparato da bambini e che rendono facile capire, elaborare e ricordare: il male combattuto dal bene, il povero diventa ricco e il brutto diventa bello.

Grazie allo psichiatra svizzero Carl G. Jung, oggi abbiamo un modo universale per capire e creare storie che parlano alle emozioni umane. Nella sua teoria archetipica, Jung descrisse sette archetipi⁹⁶, cioè costrutti universali che simboleggiano i bisogni, le aspirazioni o le motivazioni umane di base. Ha definito gli archetipi come prototipi non appresi ma con noi fin dalla nascita. La teoria dell'archetipo junghiano è stata applicata per la prima volta al brand storytelling da Margaret Mark e Carol Pearson⁹⁷, in cui identificano 12 personaggi familiari, o archetipi di marchi.

⁹⁶ Gustav Jung, *Gli archetipi dell'inconscio collettivo*, Princeton University, 1969

⁹⁷ Mark & Pearson, *The Hero and the Outlaw: Building Extraordinary Brands Through the Power of Archetypes*, McGraw Hill Professional, New York City, 2001

ARCHETYPES, STORY GISTS, AND BRAND EXAMPLES

ULTIMATE STRENGTH

STORY GIST

WHEN AN OBSTACLE IS THERE,
IT MUST BE OVERCOME,
STRENGTH MUST BE PROVEN IN USE.

BRAND EXAMPLES

APPLE, PIXAR, ABSOLUT, SMIRNOFF



THE SIREN

STORY GIST

POWER OF ATTRACTION,
LINKED WITH THE POSSIBILITY OF
DESTRUCTION.

BRAND EXAMPLES

ALLURE BY CHANEL, VICTORIA'S SECRET,
STARBUCKS, ALFA ROMEO



THE HERO

STORY GIST

FORTITUDE, COURAGE, AND VICTORY;
A JOURNEY AND TRANSFORMATION.

BRAND EXAMPLES

MICHAEL JORDAN AND NIKE SHOES;
BMW, FedEx



THE ANTIHERO

STORY GIST

UNIVERSAL MESSAGE OF DESTRUCTION
AND ATTRACTION OF EVIL;
THE BAD DUDE.

BRAND EXAMPLES

MTV, HARLEY-DAVIDSON, GOOGLE,
DIESEL, CHE GUEVARA



THE CREATOR

STORY GIST

CREATIVE INSPIRATION AND
THE POTENCY OF IMAGINATION;
ORIGINALITY; AUTHENTIC.

BRAND EXAMPLES

COCA-COLA - THE REAL THING,
WALT DISNEY; LEGO, SONY



THE CHANGEMASTER

STORY GIST

TRANSFORMATION, SELF-IMPROVEMENT,
AND SELF-MASTERY.

BRAND EXAMPLES

RED BULL, VISA, UNDER ARMOUR,
GILLETTE'S MACH 2 RAZOR,
PORSCHE 911



THE POWERBROKER

STORY GIST

AUTHORITY, INFLUENCE AND
DOMINATION.

BRAND EXAMPLES

MICROSOFT, MERCEDES,
THE NEW YORK TIMES



THE WISE OLD MAN

STORY GIST

EXPERIENCE, ADVICE, AND HERITAGE;
STANDING THE TEST OF TIME.

BRAND EXAMPLES

CNN, Levi's, HSBC



THE LOYALIST

STORY GIST

TRUST, LOYALTY, AND REASSURANCE.

BRAND EXAMPLES

COCA-COLA AND "MEAN" JOE GREEN
WITH BOY OF 12 TV COMMERCIAL,
DOVE, AVON



THE MOTHER OF GOODNESS

STORY GIST

PURITY, NOURISHMENT, AND
MOTHERLY WARMTH.

BRAND EXAMPLES

Volvo, AT&T, NESTLÉ



THE LITTLE TRICKSTER

STORY GIST

HUMOR, NONCONFORMITY, AND
THE ELEMENT OF SURPRISE.

BRAND EXAMPLES

IKEA, PEPSI, SNICKERS



THE ENIGMA

STORY GIST

MYSTERY, SUSPENSE, AND UNCERTAINTY.

BRAND EXAMPLES

WALMART, ABERCROMBIE & FITCH,
EBAY, STAR TREK, ZORRO



Fonte: Megehee and Woodside (2010)

Passiamo ad un esempio concreto, prendendo in esame i due marchi già citati Under Armour e Nike; le strategie di storytelling dei marchi hanno seguito due distinti archetipi: The Change Master vs The Hero, come presentato nella tabella seguente.

	 THE CHANGE MASTER VERSUS THE HERO 	
	 THE CHANGE MASTER	 THE HERO
SUMMARY	LEARNS WHAT'S VALUABLE BY DISCOVERING NEW THINGS. CHALLENGES AUDIENCES TO DO NEW THINGS, AND IN SO DOING, TO LEARN ABOUT THEMSELVES.	PROVES SELF THROUGH AMAZING PHYSICAL ACTS. STRONG, BUT USES A CONTROLLED STRENGTH TO BENEFIT OTHERS.
MOTO	DON'T FENCE ME IN	WHERE'S A WILL, THERE'S A WAY
CORE DESIRE	THE FREEDOM TO FIND OUT WHO THEY ARE BY EXPLORING THE WORLD.	TO PROVE ONE'S WORTH THROUGH COURAGEOUS ACTS.
GOAL	TO EXPERIENCE A BETTER, MORE AUTHENTIC OR FULFILLING LIFE.	EXPERT MASTERY IN A WAY THAT IMPROVES THE WORLD.
GREATEST FEAR	GETTING TRAPPED, CONFORMING, INNER EMPTINESS, OR NON-BEING.	WEAKNESS, VULNERABILITY, OR BEING COWARDLY.
STRATEGY	JOURNEYS, SEEKS OUT, AND EXPERIENCES NEW THINGS; ESCAPES FROM ENTRAPMENT AND BOREDOM.	IS AS STRONG AND COMPETENT AS POSSIBLE.
GIFT	AUTHENTICITY, AUTONOMY, OR AMBITION.	COURAGE OR COMPETENCE.
TRAP	AIMLESS WANDERING, SELF-INDULGENCE, OR BECOMING A MISFIT.	ARROGANCE OR ALWAYS NEEDING ANOTHER BATTLE TO FIGHT.
AKA	THE SEEKER, FINDER, PIONEER, WANDERER, INDIVIDUALIST, OR PILGRIM.	THE WARRIOR, CRUSADER, RESCUER, SUPERHERO, SOLDIER, DRAGON SLAYER, WINNER, OR MVP (MOST VALUABLE PLAYER).
FITS IF IT:	- HELPS PEOPLE FEEL FREE OR BE NONCONFORMIST OR PIONEERING - HELPS PEOPLE EXPRESS THEIR INDIVIDUALITY - COMES FROM AN EXPLORER CULTURE THAT CREATES NEW AND EXCITING PRODUCTS OR EXPERIENCES.	- HAS INVENTIONS OR INNOVATIONS THAT WILL HAVE A MAJOR IMPACT ON THE WORLD - SOLVES A MAJOR SOCIAL PROBLEM OR ENCOURAGES OTHERS TO DO SO - IS STRONG AND HELPS PEOPLE DO TOUGH JOBS EXCEPTIONALLY WELL.

Tratto da: Zeiser, Anne. (2015) Marketing Transmedia

La campagna "I Will What I Want" di Under Armour, premiata con l'argento a Cannes nel 2016 per l'efficacia creativa, è un eccellente esempio della storia archetipica di The Change Master.

La trama racconta che la super modella Gisele Bündchen si allena duramente, senza trucco, poiché i messaggi sui social media lampeggiano con le opinioni su come dovrebbe essere. Eppure Gisele, la cui vita è sottoposta a una tremenda pressione per soddisfare le aspettative degli altri e gli stereotipi della femminilità imposti dai media, sfida tutto per sperimentare con fiducia una vita più appagante, allontanandosi da tutti i cliché.

Anche la storia della vittoria di Andy Murray a Wimbledon 2016, fornisce ad Under Armour una storia di consumo emotiva e autentica, che si adatta perfettamente all'archetipo The Change Master .

In effetti Murray quell'anno non aveva ancora raggiunto il ranking n°1 nella classifica ATP e, il fatto che ci fosse un netto dislivello in termini di numero di titoli vinti con Federer, Nadal e Djokovic, portava i fan ad incuriosirsi su quali potessero essere le reali potenzialità del tennista inglese.

L'intera personalità del marchio di Nike riflette l'archetipo di The Hero, prendendo in esempio la campagna pubblicitaria di apertura delle Olimpiadi 2016 "Unlimited You", che celebra gli atleti che superano i loro limiti percepiti e come al solito dimostrano il loro valore attraverso azioni coraggiose.

Determinare l'archetipo di un marchio di solito implica una ricerca primaria informale nella comprensione degli stakeholder interni ed esterni al brand in merito agli attributi che lo distinguono dal mercato.

In questo processo di definizione è possibile che emergano diversi archetipi; dunque l'obiettivo finale è selezionare l' archetipo più fedele ai valori, alla mission, alla vision e alla personalità del marchio.

A questo proposit oggi sono molto utili i big data provenienti da internet, che possono essere studiati per testare gli attributi e le caratteristiche chiave del brand emersi nella ricerche, poiché social network come face book costituiscono enormi focus group con oltre 1,6 miliardi di membri attivi mensilmente.

2.4 Il Caso Nike – Adidas, Ronaldo vs Messi

Gli esempi di Messi e Cristiano Ronaldo, i due super talenti che attualmente condividono la poltrona di miglior giocatore del pianeta, sono l'esempio perfetto per mostrare quanto la scelta dell'atleta da sponsorizzare sia oculata nelle aziende sportive.

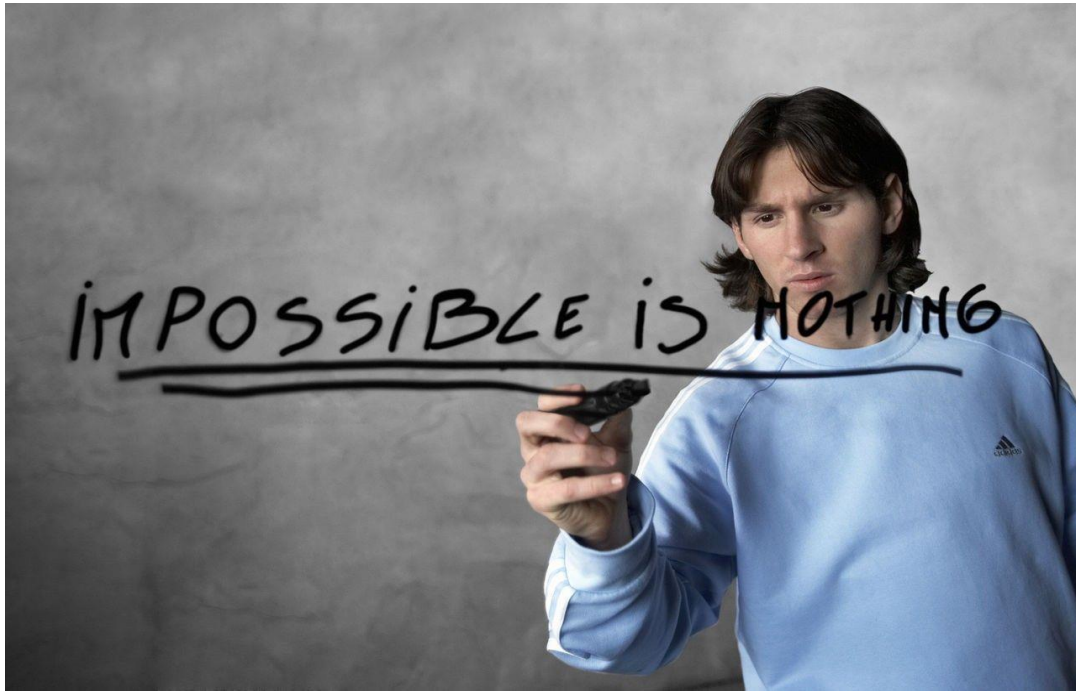
Tornando al discorso dello storytelling prendiamo in esame prima il caso Nike – Cristiano Ronaldo.



Cristiano Ronaldo con la maglia della sua Nazionale, il Portogallo

Osservando il payoff della multinazionale americana in effetti, notiamo subito come se ci fosse una propensione all'istinto, come se ci stessero dicendo di avere già in noi stessi tutte le carte in regola per diventare atleti di successo. Dunque, in questo caso il claim aziendale si sposa benissimo con la storia del calciatore portoghese, che fin da piccolo raccontava della sua determinazione a diventare il calciatore numero uno sul pianeta e, come appunto suggerito da Nike, l'ha "semplicemente fatto".

In realtà la scalata al successo di Ronaldo non è stata per nulla semplice, e per diventare un sex symbol e un talento di fama mondiale ha dovuto lavorare moltissimo sia in palestra che sul campo, passando per alti e bassi che talvolta l'hanno costretto a rinunciare a gran parte del tempo libero per ritrovare la forma nei momenti di difficoltà.



Messi nel famoso spot Adidas “Impossible is Nothing”

Lionel Messi invece, rappresenta completamente l’opposto rispetto al suo rivale juventino.

All’attaccante argentino da giovane fu diagnosticato un problema ormonale che gli causava un disturbo della crescita; un ostacolo molto grave per sfondare nel calcio moderno, in cui muscoli e centimetri sono ormai fondamentali per opporsi ai poderosi difensori che militano nelle squadre europee. Basti pensare che il talento blaugrana fu addirittura scartato dal Como calcio che, nonostante riconoscesse al giocatore un talento cristallino, non fu disposto a mettere sotto contratto un atleta così minuto.

L’unica squadra disposta ad accollarsi le spese mediche di Messi fu il Barcellona, che pagando 900 euro al mese, è riuscito a permettergli di raggiungere m 1.70 venendo poi ripagato da quantità di gol e assist da record.

E’ chiaro che il “Just Do It” della Nike non si sposi bene con quella che è la storia del fantasista di Rosario, che ha dovuto attraversare difficoltà ben più complesse rispetto al semplice allenamento sul campo e in palestra. In effetti il claim della adidas “Nulla è impossibile”, è decisamente più in linea con quanto raccontato in precedenza, creando in questo modo una sovrapposizione perfetta tra la multinazionale tedesca e la storia di Messi.

Parlando dei numeri che hanno prodotto le due collaborazioni, Nike nel 2016 ha annunciato un accordo a vita con l’attuale icona della Juventus nel 2016. È solo il terzo contratto a vita dopo LeBron James e Michael Jordan.

La partnership Ronaldo-Nike è cominciata nel 2003, lo stesso anno in cui l'attaccante è entrato nel Manchester United dove ha giocato per sei stagioni prima di passare alla superpotenza spagnola Real Madrid nel 2009. Ronaldo ha indossato 60 diversi tipi di modelli di scarpe in 13 anni.

L'azienda con sede a Baeverton è scesa a buon mercato con il suo contratto, basandosi su un rapporto di Hookit, che misura il valore dei media sociali e digitali per i marchi. Hookit ha scoperto che la presenza sui social media di Ronaldo ha generato un incredibile valore di \$ 474 milioni nel 2016, attraverso un totale di 329 post su Facebook, Instagram e Twitter.

Secondo Scott Tilton, cofondatore di Hookit, *"Cristiano è uno dei massimi influencer del pianeta, sfruttando efficacemente il suo seguito sociale e il suo impegno i suoi sponsor possono ottenere una potenza mediatica fuori dal comune".*

L'atleta portoghese dal suo canto, è stato incredibilmente efficace nell'integrare i suoi sponsor nei contenuti che condivide con i suoi oltre 250 milioni di follower.

Il numero sette ex Real ha pubblicato 1.515 volte in media sui social durante i primi 11 mesi dell'anno (2016) con il 21,7% di quei post che promuovono Nike tramite hashtag, menzioni o loghi; questi post hanno generato 443,5 milioni di interazioni totali (Mi piace, commenti, condivisioni, retweet e visualizzazioni sui video).

La metodologia di Hookit esamina il tipo e la qualità delle promozioni, nonché le interazioni e le tariffe del mercato. I loro modelli hanno rilevato che il numero medio di impressioni per interazione varia tra 15 e 65 a seconda della piattaforma; dunque i post di Ronaldo che menzionano Nike o contenenti il logo dell'azienda potrebbero aver generato oltre 25 miliardi di impressioni.

Il post più prezioso di Ronaldo nel 2016 è stato su Instagram, dopo aver guidato il Portogallo nel titolo del Campionato Europeo come capitano della squadra. Just Do era l'hashtag, mentre lo stesso slogan e lo Swoosh Nike erano entrambi nell'immagine; il post ha guadagnato 1,75 milioni di Mi piace e quasi 13000 commenti.

Ronaldo è su un pianeta completamente diverso rispetto a qualsiasi altro atleta quando si tratta di valore mediatico per i suoi sponsor: il valore espresso dell'ala portoghese è stato sette volte più grande del valore generato dall'atleta n. 2, Stephen Curry. Il capitano portoghese è anche in cima alla lista dei guadagni con \$ 88 milioni tra stipendio e sponsorizzazioni nei 12 mesi terminanti a giugno 2016, ed il guadagno è addirittura aumentato da quando ha firmato un nuovo contratto in questi mesi con Nike e Juventus.

Ronaldo ha aggiunto 60 milioni di follower ai suoi account sui social media nel solo 2016 con Instagram al primo posto con 41,5 milioni di nuovi fan, numeri eccezionali se consideriamo che in un solo anno ha superato il totale di qualsiasi atleta americano, eccezion fatta per LeBron James, l'unico a superare quella cifra.

Il suo seguito totale è ora di 335 milioni, con Instagram come fonte più grande, staccando nettamente Taylor Swift al secondo posto con 266 milioni.

Cristiano Ronaldo e Lionel Messi hanno costruito un enorme pubblico sui social media, con oltre 500 milioni di follower messi insieme, soprattutto grazie alla loro egemonia sul mondo del calcio negli ultimi 10 anni. Il duo ha diviso in modo uniforme gli ultimi 10 premi Player of the Year, e gli ultimi 10 palloni d'oro. Il Barcellona e l'ex squadra di Ronaldo, il Real Madrid, sono i due club di maggior successo di questo decennio, avendo vinto un totale di otto finali di Champions League.

Entrambi i giocatori hanno solidi portafogli di endorsement, che generano circa \$ 47 milioni annui per Ronaldo e \$ 27 milioni per Messi. I due danno un enorme valore ai loro partner di supporto attraverso i loro social network. Ronaldo come detto in precedenza è affiliato con Nike dal 2003, mentre Messi è un uomo Adidas dal 2006.

Quel che non tutti sanno è che Ronaldo e Messi generano anche un valore significativo per entrambe le rivali: in effetti lo Swoosh è visibile ogni volta che Messi pubblica le sue foto nella sua uniforme del Barça, grazie all'accordo del club con Nike. Lo stesso vale per Ronaldo e Juventus, che ha un accordo con l'Adidas, facendo risaltare le tre strisce quando pubblica una foto in tenuta da gioco. Il risultato: Ronaldo ha generato \$ 216 milioni in valore per Adidas mentre Messi ha prodotto \$ 111 milioni per la Nike nel 2016.

Secondo l'articolo di Forbes del 2016 sui 100 atleti più pagati del mondo Messi (\$ 111 milioni) e Ronaldo (\$ 108 milioni) si sono classificati al primo e secondo posto, grazie agli ingenti stipendi e ai guadagni di sponsorizzazione.

CAPITOLO 3

Caso Studio – La passione per il calcio e il Brand Storytelling

1.1 Introduzione

Oggi, come visto del capitolo precedente, i super atleti moderni sono dei centri di profitto incredibili, offrendo opportunità importantissime alle aziende che sanno sfruttare in modo coerente il proprio background per ottenere pubblicità e visibilità. Ricordiamo che non basta porre il proprio marchio sul petto di un calciatore famoso per ottenere introiti maggiori, ma è necessario che i consumatori riconoscano il connubio con il marchio come qualcosa di genuino, stando attenti a non creare una discrepanza di valori che potrebbe risultare fatale per l'immagine dell'impresa.

Questa ricerca ha lo scopo di dimostrare che il mercato del calcio nell'epoca moderna è talmente maturo, da offrire diverse strade alle imprese per ottenere guadagni, e non è obbligatorio ingaggiare super campioni planetari, ma si può sfruttare anche un atleta con una fama minore se si studia bene il contesto in cui opera.

L'ipotesi su cui si basa quanto affermato in precedenza è dovuta ad alcuni costrutti ben noti all'economia moderna, che sono quelli della teoria della coda lunga di Andersen e la personalizzazione.

- Personalizzazione

Quasi un secolo fa, Henry Ford proclamò una frase rimasta nella storia, ovvero che i suoi clienti potevano avere una macchina dipinta di qualsiasi colore volessero - "a patto che fosse nera".

Il mondo del marketing è completamente cambiato da allora; oggi, i prodotti e packaging personalizzati su misura sono praticamente ovunque.

Siamo in un'epoca in cui la personalizzazione rappresenta una delle opportunità più importanti e preziose per i business aziendali, e non sorprende che ciò sia particolarmente evidenziato nei millennial, le cui aspettative sono modellate dall'interattività dei social media e dai servizi on-demand onnipresenti. Secondo una ricerca di Deloitte⁹⁸, quasi la metà dei consumatori è attratta da beni personalizzati, e un consumatore su cinque cerca packaging personalizzato.

La personalizzazione non solo aumenta la fedeltà dei consumatori, ma alimenta anche il profitto delle imprese.

⁹⁸ Deloitte Touche Tohmatsu è un'azienda di servizi di consulenza e revisione, la prima nel mondo in termini di ricavi e numero di professionisti.

Per quanto riguarda i vantaggi nel breve termine, il 71% dei consumatori è disposto a pagare un premium price per i prodotti personalizzati; mentre per quanto riguarda i lungo termine attraverso la customization dei beni e degli imballaggi è più semplice ottenere la lealtà dei propri clienti, essendo ancor più complicato che lascino il nostro brand per un altro.

Sarebbe allettante per i team di approfondimento credere che i consumatori fossero in gran parte al posto di guida, ma la personalizzazione non sta solo alimentando la lealtà, sta alimentando il profitto.

La personalizzazione produce sostanziali vantaggi più consistenti che aumentano tale crescita:

- Aumento dell'attrattività del sito Web, della frequenza di acquisto.
- Consultazione, ideazione e co-creazione del design "gratuite"; uno sguardo interiore alle creazioni dei clienti per orientare lo sviluppo del prodotto futuro.
- Meno sprechi e profitti persi associati alla produzione di massa (ad esempio, solo il 30% degli indumenti tradizionalmente prodotti in serie viene effettivamente venduto al dettaglio); e meno ritorni.

Le organizzazioni incentrate sui consumatori dovrebbero pensare ad un'offerta di personalizzazione come un imperativo. La rapida crescita di questa tendenza e l'aumentata redditività, insieme al desiderio dei consumatori sempre crescente, rendono essenziale stabilire una strategia di personalizzazione e offrire soluzioni all'interno del proprio portafoglio di prodotti. I team di marketing oggi hanno le capacità di decifrare quali strade personalizzate determineranno l'intenzione di acquisto; e i dati social possono rapidamente fornire agli analisti una lettura su quali messaggi sono commerciabili e quali non genereranno una crescita del business a lungo termine.

C'è un semplice principio dietro l'appeal della personalizzazione. Gli esseri umani sono emotivamente cablati per immaginare ed esprimersi e, come ovvia conseguenza, siamo attratti da tutto ciò che creiamo.

La ricerca scientifica ha dimostrato che non solo ci piace avere un ruolo attivo nella co-creazione di un prodotto, ma che questo godimento aumenta effettivamente il valore percepito del prodotto. Molti hanno denominato questo fenomeno "l'effetto Ikea": ma gli acquirenti di oggi vogliono più di un semplice foglio di istruzioni per sentirsi partecipi della creazione.

Secondo lo studio citato in precedenza condotto da Deloitte, i consumatori sono disposti a pagare fino al 20% in più per i prodotti creati su misura.

Secondo i risultati della ricerca tuttavia, la nostra connessione emotiva con prodotti creati su misura va oltre il valore percepito, in effetti quando abbiamo un ruolo attivo nella creazione di

qualcosa, esso genera ulteriori sentimenti di controllo, proprietà e immediatezza; c'è un legame emotivo molto più stretto che con qualcosa di semplicemente selezionato da uno scaffale.

Il processo di selezione dei componenti con cui creiamo il prodotto ci spinge a pensare direttamente al momento in cui lo avremo tra le nostre mani.

Oltre alle promozioni una tantum e alle campagne stagionali, i notevoli progressi nella tecnologia della personalizzazione tutti i settori e processi (produzione, imballaggio e contenuto) hanno reso l'adozione di questa strategia vantaggiosa, e i suoi prodotti finali sono divenuti competitivi anche in termini di costi rispetto a quelli di serie.

La stampa diretta su tessuto sta conquistando l'industria della moda, con una crescita stimata del 25% all'anno. Elimina l'attesa di mesi per la serigrafia del tessuto e lo rende immediatamente accessibile - allo stesso costo unitario per un pezzo stampato su misura.

La confezione personalizzata è un modo semplice ed economico per reinventare un prodotto familiare, consentendo ai consumatori di vederlo di nuovo con occhi nuovi. Aziende come Birchbox e Barkbox offrono rispettivamente combinazioni mensili personalizzate di bellezza e prodotti per cani. Inoltre, la stampa digitale consente ai consumatori di progettare imballaggi personalizzati, come la campagna di vacanze "Colorfilled" di Oreo, per commemorare occasioni speciali, creare regali significativi o aggiungere un tocco personale alle tradizioni annuali.

Nell'industria automobilistica, la personalizzazione è più limitata ai marchi di lusso. I produttori principali come Fiat e Skoda offrono sofisticati pacchetti di personalizzazione per i nuovi veicoli, mentre i conducenti di Mini Cooper possono utilizzare uno strumento online per progettare una grafica sul tetto unica per la propria auto.

Le aziende che si impegnano per la personalizzazione hanno una grande flessibilità nel determinare l'approccio che meglio si adatta alla loro personalità, alle risorse e alla strategia a lungo termine. Ad esempio, come suggerito dagli esempi precedenti, non è necessario che sia un'offerta per tutto l'anno; molti marchi, come Oreo, si concentrano su offerte speciali stagionali personalizzate. La stampa digitale offre un potenziale a basso costo e alta visibilità; la stampa personalizzata di un design del tetto Mini Cooper non richiede un sostanziale ripensamento del processo di produzione.

L'età del consumatore passivo, il tipo che era soddisfatto di un prodotto standardizzato, taglia unica, è decisamente finito. Le organizzazioni B-to-C sono passate a un nuovo modello di produzione "di massa", basato sulla partecipazione, l'interazione e la co-creazione.

La tecnologia digitale e i social media hanno alterato le aspettative dei consumatori, oggi ci aspettiamo di essere co-creatori all'interno del marchio, avendo guadagnato voce nel processo di sviluppo del prodotto e design del packaging.

La personalizzazione porta questo modello ad un nuovo livello: poiché la tecnologia consente ai consumatori di andare oltre al semplice suggerimento di quali prodotti vorrebbero vedere all'interno dei negozi.

Questo è stato un cambiamento importante che ha scatenato una serie di opportunità in tutti i settori, compreso quello dello sport.

Le organizzazioni che si impegnano a personalizzare, rendendo facile e divertente ai propri clienti la possibilità di esprimersi possono contare su un maggiore coinvolgimento, lealtà e passaparola. La vicinanza al marchio non è scatenata dal perché ci stanno permettendo di fare qualcosa di molto lontano dal ruolo del consumatore, piuttosto perché alla fine ci lasciano fare ciò che siamo "nati per fare", ovvero creare e personificare come singoli umani.

Ciò significa che possiamo finalmente liberarci del modello di scelta dei prodotti dallo scaffale che sono stati progettati per noi e non da noi.

Questo ci fa capire che i consumatori non avranno semplicemente più scelte, ma che ciò che avremo a disposizione sarà autenticamente significativo per noi. È un modo nettamente diverso di pensare alla centralità del consumatore, e arriva al cuore di ciò che significa realmente quel concetto.

Il futuro del marketing dunque, sta nell'onorare realmente i consumatori come gli esseri umani che sono - con bisogni profondamente sentiti di individualizzazione ed espressione. Le organizzazioni che riusciranno ad ottenere questo risultato attraverso la "personalizzazione di massa" riusciranno, a differenza di quel che diceva Ford, a dipingere nuove opportunità di crescita in ogni colore

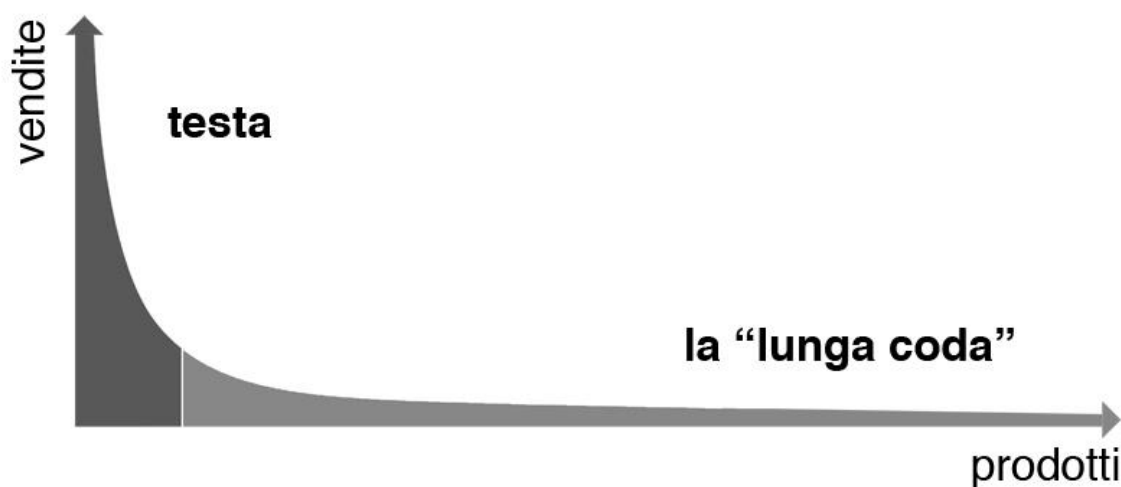
- **Teoria della coda lunga**

In molti ambienti di vendita al dettaglio soltanto un piccolo gruppo di articoli popolari domina le vendite del negozio, come gli ultimi film usciti al cinema, libri best-seller, o videogiochi delle case più famose.

Molti negozi promuovono automaticamente questi articoli già popolari, cercando di attirare più clienti possibile prima che i loro concorrenti facciano lo stesso. Nel frattempo, il resto dell'inventario di questi negozianti continua ad essere venduto sporadicamente, senza che venga

pubblicizzato da offerte particolari poiché nessuno di questi articoli ha un grande impatto, trascurando in questo modo dei profitti potenziali.

Tuttavia, alcuni negozi hanno una tale varietà di prodotti che i loro articoli meno popolari, in totale, costituiscono in realtà la maggior parte delle vendite. Se dovessero tracciare il numero di vendite di ogni singolo prodotto, vedrebbero una curva di distribuzione con una "testa" dominante nella parte anteriore, seguita da una "coda lunga" di altri prodotti



Esempio curva "lunga coda"

Il marketing di coda lunga si concentra esattamente su questi prodotti meno popolari, sviluppando un modello di vendita aziendale basato su prodotti presenti appunto nella parte "lunga della coda.

Mentre molte strategie di marketing si concentrano sulla promozione di un prodotto o marchio specifico, questo modello a lungo termine comporta una maggiore gestione dell'inventario. Fornendo una maggiore varietà di beni (estendendo la coda lunga), le aziende sperano di raggiungere più clienti e generare più vendite totali.

Il marketing di coda lunga è utilizzato in modo più efficace dai rivenditori online (e-tailer) come Amazon e Netflix, a causa delle considerazioni sul lato dell'offerta della gestione di un tale inventario.

Un negozio fisico di noleggio video o una libreria non hanno tanto spazio disponibile, ma devono riuscire ad inserire una quantità significativa di prodotti per soddisfare la domanda di articoli, che nel caso citato appunto, è veramente ampia e variegata. Gli articoli meno popolari in questo caso, competono tra di loro per uno spazio esiguo, e una maggiore varietà aumenta i costi in termini di tempo ed energia in stoccaggio e smistamento.

Al contrario, gli articoli di Amazon e Netflix, pur presentati su una base di vendita virtualmente illimitata (il loro sito Web), si traducono in un costo molto inferiore per la manutenzione degli scaffali. La manutenzione della pagina Web ha i suoi costi, ma sono sostanzialmente inferiori rispetto all'ordinamento fisico, allo stoccaggio e alla manutenzione degli scaffali.

Dunque, i venditori di prodotti digitali come iTunes o i libri Kindle di Amazon non richiedono nemmeno spazi di magazzino, riducendo definitivamente costi di manutenzione.

Oltre al commercio su Internet, i principi di questo tipo di marketing sono applicati anche dalle imprese di microfinanza che offrono prestiti più piccoli a grandi gruppi di persone in tutto il mondo. Un prestito inferiore ai \$ 100 è addirittura sufficiente per avviare un'impresa in alcuni luoghi del mondo.

Questi clienti, che spesso non hanno una storia di credito consolidata, sono stati a lungo ignorati dalle banche tradizionali; ma ora rappresentano un mercato di nicchia significativo e una componente importante della crescita economica in molte regioni del mondo, tra cui l'Africa e l'Asia meridionale

Il modello di marketing della coda lunga consente a un'azienda di espandere la propria diversità di consumatori. Per definizione, nessuna coda lunga è costituita da un solo segmento di consumatori, ma rappresenterà piuttosto un gran numero di segmenti di consumatori diversi - e più lunga è la coda, maggiore sarà la diversità dei clienti. La varietà di offerte di prodotti consente ad un'azienda di attrarre più gruppi culturali (ad esempio, avendo più offerte nella loro lingua, o comunque adatti ai loro gusti). Inoltre, consente a un'azienda di raggiungere più clienti di nicchia, i cui interessi sono al di fuori delle vendite tradizionali, ma fanno acquisti all'interno delle proprie aree di interesse. Nel frattempo, le aziende online non hanno i perimetri geografici che i negozi fisici hanno, quindi possono raggiungere i clienti ovunque ci sia una connessione Internet.

Per poter commercializzare la coda lunga, un'azienda deve prima sviluppare la capacità di gestire un ampio inventario. Il mantenimento di prodotti popolari non può essere ignorato da un'impresa che cerca di sviluppare il suo mercato di coda lunga, poiché non essere in grado di fornire un prodotto desiderato a un cliente interessato non solo fa perdere un'opportunità di vendita, ma si corre il rischio che in futuro quel determinato consumatore smetta di rivolgersi alla suddetta azienda per i propri acquisti.

Pertanto, lo sviluppo della coda lunga non significa sostituire l'inventario popolare con una varietà di prodotti meno popolari, ma integrare tale inventario. Questo può essere fatto in misura maggiore man mano che i costi di stoccaggio e distribuzione delle scorte diminuiscono.

Gli e-commerce che vendono prodotti digitali hanno costi molto bassi per lo stoccaggio e la distribuzione, invece chi vende prodotti fisici sviluppa tecniche di gestione del magazzino efficienti per acquisire, archiviare, tracciare e spedire l'inventario ai consumatori. Lo sviluppo di un sistema di tracciamento è fondamentale, poiché stabilire il PAR (quantità di scorte ideale) per gli articoli venduti, può essere più complicata a causa della mancanza di dati.

Per convertire un maggior numero di scorte in vendite, gli articoli devono essere facilmente trovati dai clienti. Pertanto, la componente più importante nello sviluppo di vendite a coda lunga è quella di avere un sistema di catalogazione / ricerca che consenta agli utenti di trovare facilmente prodotti e ottenere informazioni su di essi. Ogni nuovo prodotto aggiunto all'inventario deve essere aggiunto al database non solo per titolo e categoria, ma anche con una serie di tag di ricerca descrittivi che consentano ai clienti che navigano online di individuarlo.

Creare un metodo per incoraggiare le recensioni dei consumatori è un altro modo per ottenere informazioni direttamente dai clienti interessati, così come fornire anteprime digitali dei prodotti può risultare un mezzo di fondamentale importanza per ottenere volumi di vendita maggiori. Un'azienda può sfruttare altri mezzi, come ad esempio i software di raccomandazioni (come "i clienti che hanno acquistato questo articolo hanno acquistato anche ...") di Amazon.

La facilità di accesso in termini di informazioni è importante per le grandi imprese per mantenere la lunga coda contro la concorrenza di venditori di nicchia più piccoli, che potrebbero essere in grado di fornire una maggiore profondità di informazioni; tuttavia fatto in modo efficace, il sito web di un singolo venditore può essere preferibile grazie ai maggiori livelli di servizio e reputazione.

1.2 Proposito dello studio

Questa ricerca si propone di mettere a confronto tre paia di scarpe uguali diversamente colorate, una priva di sponsorizzazione, contenente soltanto il marchio Adidas, una sponsorizzata dall'uomo di punta dell'azienda tedesca, ovvero Lionel Messi, e una sponsorizzata dall'ultimo arrivato nella casa del marchio a tre strisce: Lorenzo Insigne.

Il primo scopo della ricerca è comprendere se realmente un atleta famoso, portatore di valori che si sposano con quelli dell'azienda che lo sponsorizza, riesce a creare differenze sostanziali nella percezione del valore di un prodotto e nella disponibilità a pagarlo; in sostanza mettere a confronto la scarpa di Messi e quella "neutro" per quanto riguarda alcune variabili appositamente individuate, tra cui ovviamente l'intenzione d'acquisto.

La seconda parte della ricerca invece, è dare un ulteriore contributo al mercato sportivo, osservando l'applicazione del concetto della personalizzazione e quello della lunga coda, mettendo a confronto un super campione come Messi, e un calciatore meno blasonato come Insigne, ma comunque maggiormente legato ai consumatori a cui si vende il determinato prodotto.

La sfida è quella di comprendere se in una città come Napoli (che rappresenta una nicchia), in cui la passione ed il tifo calcistico sono così forti da essere considerati alla stregua di una fede, può rappresentare una buona opportunità di guadagno per la multinazionale tedesca.

L'ultimo punto della ricerca infine, è quello di capire se le variabili individuate per questo progetto siano significative, e spieghino almeno in parte la purchase intention del prodotto dell'esterno azzurro.

1.3 Design della ricerca

Il progetto di ricerca ha come primo scopo di provare che esiste una sostanziale differenza nei consumatori per quanto riguarda le variabili atteggiamento verso il prodotto, desiderabilità sociale, congruenza (self with product) e intenzione d'acquisto in merito al prodotto sponsorizzato da Messi e quello contenente semplicemente il marchio Adidas. Per verificare questa condizione è stato preparato un questionario appositamente pensato per i tifosi italiani, in effetti le risposte sono state raccolte cercando di dividere a metà il campione tra napoletani e romani, considerando i punti successivi che toccherà la presente tesi.

Una volta verificata la precedente condizione, il campione sarà diviso a metà, in modo da creare un gruppo di studio ed un gruppo di controllo. Lo scopo è quello di dimostrare che a seconda della città in cui le risposte sono state raccolte, ci sia una differenza sostanziale per quanto riguarda le variabili indicate precedentemente e i prodotti “scarpe Adidas Insigne” e “scarpe Adidas Messi”, concentrandoci ovviamente sull'area Napoli.

Il tutto sarà ulteriormente verificato dalle domande sulla percezione del valore in euro, e la disponibilità a pagare i prodotti in esame del campione.

Questo tipo di ricerca è di tipo descrittivo, poiché ha il solo scopo di descrivere i dati raccolti senza individuare alcun tipo di causa effetto. Per descrivere la significatività e l'eventuale differenza tra medie nelle risposte dei soggetti saranno effettuati 4 T-Test per il caso Scarpa Neutro – Scarpa Messi, e 8 T test (4 gruppo di studio + 4 gruppo di controllo) per quanto riguarda il caso Scarpa Insigne – Scarpa Messi.

Il secondo tipo di ricerca invece, è di tipo “causale”, ovvero si propone di individuare se e quanto le variabili individuate (con l’aggiunta della variabile etnocentrismo) siano significative e influiscano positivamente sull’intenzione d’acquisto; per verificare questo tipo di studio sarà necessario effettuare una regressione multipla.

-Framework teorico

Oltre ad un set di domande sociodemografiche ricavate da alcuni questionari proposti dall’INVALSI; i costrutti scelti, che costituiranno le variabili indipendenti all’interno della ricerca sono: Etnocentrismo, atteggiamento verso il prodotto, congruenza (self with product), desiderabilità sociale e intenzione d’acquisto.

1)Etnocentrismo

Si tratta di una scala graduata tipo Likert che misura l’atteggiamento del rispondente nei confronti dell’opportunità di acquistare prodotti fabbricati a Napoli, o comunque percepiti come napoletani rispetto a quelli prodotti in altri paesi e città. La scala si chiamava CETSCALE (tendenze etnocentriche dei consumatori) dai suoi ideatori (Shimp e Sharma 1987)⁹⁹. La scala è stata utilizzata in una varietà di lingue e paesi. Una versione rivisitata della scala è stata utilizzata da Herche¹⁰⁰, riportando un alpha di 0.93 (1992).

2)Atteggiamento verso il prodotto

La scala è composta da 5 affermazioni di tipo likert per misurare l’opinione di un consumatore su un prodotto e inclinazione a usarlo. Dato il modo in cui gli elementi sono formulati, la scala rende di più se utilizzata con tipo di prodotto che dovrebbe essere visto come innovativo.

La scala è stata utilizzata la prima volta da McAlexander, Schouten e Koenig (2002)¹⁰¹. La creazione degli item è basata su una revisione della letteratura sulle comunità di brand. L’affidabilità è confermata è stata confermata dagli stessi autori per un alpha di 0.90

3) Congruenza (Self with product)

La scala è composta da tre dichiarazioni di tipo Likert che hanno lo scopo di misurare il grado in cui un consumatore vede una connessione con un prodotto in particolare.

⁹⁹ Shimp e Sharma, *Consumer Ethnocentrism: Construction and Validation of the CETSCALE*, 1987

¹⁰⁰ Herche, *A note on the predictive validity of the CETSCALE*, 1992

¹⁰¹ McAlexander, Schouten e Koenig, *Building Brand Community*, 2002

La scala è stata sviluppata e utilizzata per la prima volta da Escalas e Bettman (2003)¹⁰², e riproposta successivamente due anni dopo con alcune modifiche; in entrambi i casi l'affiabilità è stata accertata da un alpha di 0.96.

4)Desiderabilità sociale di consumare/utilizzare un determinato prodotto

E'una scala composta da tre affermazioni Likert a cinque punti, utilizzata per misurare il grado in cui la persona crede che il consumo di un determinato prodotto sia socialmente accettabile e attraente. Mentre la scala potrebbe essere utilizzata a livello generale, Ding, Grewal, e Liechty (2005)¹⁰³ l'hanno usata più specificatamente per quanto riguarda il consumo di pollo, gamberetti e manzo. I tre autori hanno verificato l'affidabilità della scala, stimando un'alpha di 0.84.

5)Intenzione d'acquisto

L'intenzione di acquisto è una variabile attitudinale per misurare i contributi futuri dei clienti verso un determinato marchio/prodotto.

La scala è caratterizzata da 3 domande Likert per misurare l'inclinazione di un consumatore a comprare un bene specificato o utilizzare un servizio. Le varie versioni della scala in discussione impiegano dalle due alle quattro voci. La fonte di questo costrutto è uno studio dell'attrattiva fisica dei modelli in pubblicità (Baker e Churchill 1977)¹⁰⁴. Alpha di 0.73, 0.91, 0.81, 0.81,0.81, and 0.7338 sono stati riportati da uno studio successivo di Kilbourne (1986)¹⁰⁵.

Le domande riassuntive della ricerca sono:

1)Scarpa neutro vs Scarpa sponsorizzata da Messi

-C'è una differenza significativa tra i rispondenti nell'atteggiamento verso i due prodotti?

-C'è una differenza significativa tra i rispondenti nella congruenza (self with product) verso i due prodotti?

-C'è una differenza significativa tra i rispondenti nella desiderabilità sociale dei due prodotti?

-C'è una differenza significativa tra i rispondenti nell'intenzione di acquisto dei due prodotti?

¹⁰² Jennifer Edson and James R. Bettman, *You Are What They Eat: The Influence of Reference Groups on Consumers' Connections to Brands*, 2003

¹⁰³Ding, Rajdeep Grewal and John Liechty, *Incentive-Aligned Conjoint Analysis* 2005

¹⁰⁴ Baker, Michael J. and Gilbert A. Churchill, Jr., *The Impact of Physically Attractive Models on Advertising Evaluations*, 1977

¹⁰⁵ Kilbourne, William E., *An Exploratory Study of Sex Role Stereotyping on Attitudes Toward Magazine Advertisements*, 1986

2) Scarpa Insigne vs Scarpa Messi (Napoli)

-C'è una differenza significativa tra i rispondenti dell'area Napoli nell'atteggiamento verso i due prodotti?

-C'è una differenza significativa tra i rispondenti dell'area Napoli nella congruenza (self with product) verso i due prodotti?

-C'è una differenza significativa tra i rispondenti dell'area Napoli nella desiderabilità sociale dei due prodotti?

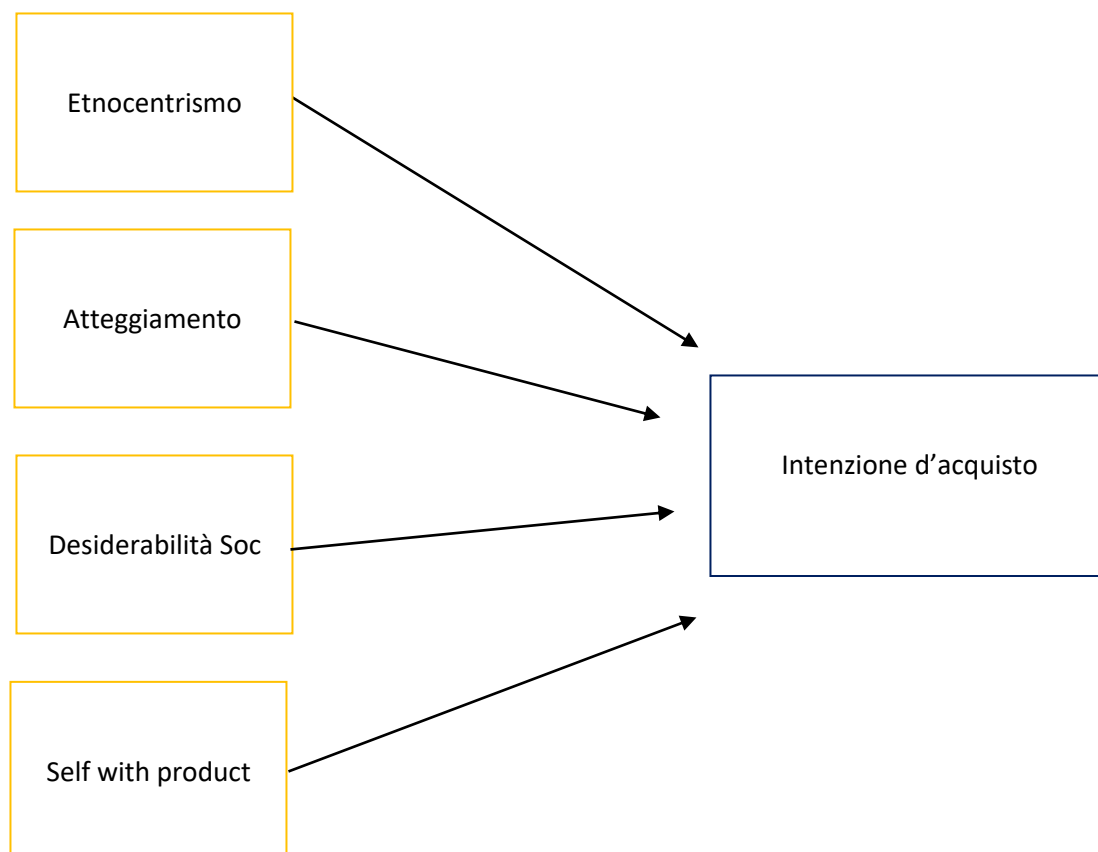
-C'è una differenza significativa tra i rispondenti dell'area Napoli nell'intenzione di acquisto dei due prodotti?

3) Regressione

Le variabili etnocentrismo, atteggiamento verso il prodotto, congruenza (self with-product), desiderabilità sociale influiscono positivamente sull'intenzione d'acquisto nell'area Napoli?

1.4 Modello concettuale

La formulazione del problema e le quattro domande di ricerca correlate possono essere presentate graficamente nel seguente modello concettuale.



- Ipotesi

Dato questo modello e la discussione dei costrutti, le seguenti ipotesi saranno testate in questo studio

H#	Ipotesi
H1	L'etnocentrismo influisce positivamente sull'intenzione di acquisto della scarpa Insigne
H2	L'atteggiamento verso il prodotto influisce positivamente sull'intenzione d'acquisto della scarpa Insigne
H3	La desiderabilità sociale influisce positivamente sull'intenzione d'acquisto della scarpa Insigne
H4	La congruenza (self with product) influisce positivamente sull'intenzione d'acquisto della scarpa Insigne

1.5 Metodologia di collezione dati

Per affrontare l'attuale problema di ricerca, è stato sviluppato un questionario su Qualtrics composto da domande a scelta multipla, dicotomiche, scale Likert (tutte standardizzate 1-5) e domande aperte. Il modello consiste di 28 elementi suddivisi in quattro aree diverse:

La prima area studia i dati socio-demografici e la variabile dell'etnocentrismo ed è composto in questo modo:

- 9 domande di tipo socio-demografico

- 3 domande di tipo likert che compongono un unico item per studiare la variabile dell'etnocentrismo, successivamente fattorializzate durante lo studio dei risultati.

Le seconde tre aree sono composte tutte allo stesso modo, ma con un'immagine differente posta all'attenzione del rispondente:

Area 2 (scarpa normale)

- 5 domande di tipo likert per studiare l'attitudine verso il prodotto

- 3 domande di tipo likert per studiare la desiderabilità sociale

- 3 domande di tipo likert per studiare la connessione personale tra prodotto e rispondente

- 3 domande di tipo likert per misurare la purchase intention

- 1 domanda a scelta multipla per misurare il prezzo percepito

-1 domanda a scelta multipla per misurare la disponibilità a pagare del rispondente



Scarpa adidas Neutro

Area 3 (scarpa Messi)

- 5 domande di tipo likert per studiare l'attitudine verso il prodotto
- 3 domande di tipo likert per studiare la desiderabilità sociale
- 3 domande di tipo likert per studiare la connessione personale tra prodotto e rispondente
- 3 domande di tipo likert per misurare la purchase intention
- 1 domanda a scelta multipla per misurare il prezzo percepito
- 1 domanda a scelta multipla per misurare la disponibilità a pagare del rispondente



Scarpa adidas Messi

Area 4 (scarpa Insigne)

- 5 domande di tipo likert per studiare l'attitudine verso il prodotto
- 3 domande di tipo likert per studiare la desiderabilità sociale
- 3 domande di tipo likert per studiare la connessione personale tra prodotto e rispondente
- 3 domande di tipo likert per misurare la purchase intention
- 1 domanda a scelta multipla per misurare il prezzo percepito
- 1 domanda a scelta multipla per misurare la disponibilità a pagare del rispondente



Scarpa adidas Insigne

Il campione è di tipo non probabilistico: i criteri di selezione sono basati su alcuni giudizi personali, in modo da avere un gruppo di rispondenti rappresentativo del tipo di ricerca in esame. Sono stati raccolti 150 risposte a Napoli in occasione della partita con il Parma, e 150 risposte a Roma in occasione della partita casalinga contro il Frosinone, in modo da avere un gruppo di studio, ed un gruppo di controllo con cui confrontare i risultati.

Il campione è composto da tifosi tra i 17 ei 68 anni, e non è stata fatta alcuna distinzione di genere. Sono stati prese in considerazione persone che conoscevano il prodotto e i calciatori. La scelta di non escludere coloro che probabilmente non indosserebbero questo paio di scarpe (e.g. over 60 o donne) è dovuto al fatto che potrebbero comunque acquistarlo per un regalo.

Il questionario è stato somministrato ai rispondenti da un gruppo di “ricercatori” andato direttamente sul luogo un’ora e mezza circa prima della partita, in modo da poter raccogliere tutti i dati in un tempo comunque limitato.

Grazie a Qualtrics è stato creato un formato mobile friendly per facilitare la compilazione del sondaggio da parte degli intervistati. I questionari sono stati distribuiti durante la giornata del 26 settembre 2018.

1.6 Risultati

Per analizzare i dati raccolti, utilizziamo il software di statistica STATA.

Analizzando le statistiche descrittive, possiamo affermare che dei 300 intervistati 263 sono maschi e 37 femmine. L'età degli intervistati è compresa in un intervallo tra i 17 ei 68 anni e la media dell'età è 27,69 anni.

Dei 300 intervistati 3 hanno una licenza elementare, 32 media, 50 qualifica professionale, 155 hanno un diploma finito, 20 hanno un titolo superiore al diploma, 40 hanno una laurea.

Successivamente alla lettura socio-demografica del campione è stata realizzata una factor analysis con successivo arrotondamento sugli item rappresentativi delle variabili:

-Etnocentrismo

-Desiderabilità sociale (scarpa neutro, Messi, Insigne)

-Connessione Prodotto-Self (scarpa neutro, Messi, Insigne)

-Purchase Intention (scarpa neutro, Messi, Insigne)

Dopo la creazione delle variabili, sono stati eseguiti dei test per confrontare le medie delle risposte:

Scarpa neutro vs Scarpa sponsorizzata da Messi

- Confrontiamo le due variabili (attitudineNorm e attitudineMessi) sullo stesso campione, utilizzando il paired t-test.

Siccome non conosciamo la varianza della popolazione o la standard deviation utilizziamo il t-test per verificare le seguenti ipotesi:

H0: Media di attitudineNorm è uguale ad attitudineMessi

HA: Media di attitudineNorm non è uguale attitudineMessi

```
. ttest attitudineNorm== attitudineMessi
```

Paired t test

Variable	Obs	Mean	Std. Err.	Std. Dev.	[95% Conf. Interval]	
attitu~m	300	3.002667	.0443053	.7673911	2.915477	3.089856
attitu~i	300	3.730667	.0348396	.6034402	3.662105	3.799229
diff	300	-.728	.0452178	.7831947	-.8169853	-.6390146

```
mean(diff) = mean(attitudineNorm - attitudineMessi)          t = -16.0999
Ho: mean(diff) = 0                                           degrees of freedom =      299
```

```
Ha: mean(diff) < 0           Ha: mean(diff) != 0           Ha: mean(diff) > 0
Pr(T < t) = 0.0000          Pr(|T| > |t|) = 0.0000          Pr(T > t) = 1.0000
```

Media campionaria per attitudineNorm: 3.00 Media campionaria per attitudineMessi: 3.73

Sebbene la media campionaria di attitudineMessi sia maggiore della media campionaria di attitudineNorm, noi non possiamo ancora sapere se la differenza tra le media è significativa, e quindi applicabile alla popolazione.

Siccome in questo caso abbiamo un t-test bilaterale, prenderemo in considerazione il p-value = 0,025.

Se il p-value è inferiore a 0.025, si rifiuta H_0 . Vale a dire che H_1 è confermato.

Se il valore p value non è inferiore a 0,025, non possiamo respingere H_0 .

Dal momento che abbiamo un'ipotesi bilaterale, prendiamo in considerazione questo risultato:

$H_a: \text{mean (diff)} \neq 0$

$\Pr (| T | > | t |) = 0,0000$

0,0000 è inferiore a 0,025. Rifiuta H_0 , cioè significativo.

Con una confidenza del 95% dunque, possiamo affermare che attitudineNorm e attitudineMessi siano significativamente diverse, e la differenza tra le due medie sia di 0,72.

-Confrontiamo le due variabili (SocNorm e SocMessi) sullo stesso campione, utilizzando il paired t-test.

Siccome non conosciamo la varianza della popolazione o la standard deviation utilizziamo il t-test per verificare le seguenti ipotesi:

H_0 : Media di SocNorm è uguale a SocMessi

H_A : Media SocNorm non è uguale SocMessi.

```
. ttest SocNorm= SocMessi
```

Paired t test

Variable	Obs	Mean	Std. Err.	Std. Dev.	[95% Conf. Interval]	
SocNorm	300	2.862222	.036959	.6401489	2.789489	2.934955
SocMessi	300	3.282222	.0396777	.6872375	3.204139	3.360305
diff	300	-.42	.0383242	.6637954	-.4954194	-.3445806

```

mean(diff) = mean(SocNorm - SocMessi)          t = -10.9591
Ho: mean(diff) = 0                               degrees of freedom = 299

Ha: mean(diff) < 0          Ha: mean(diff) != 0          Ha: mean(diff) > 0
Pr(T < t) = 0.0000          Pr(|T| > |t|) = 0.0000          Pr(T > t) = 1.0000

```

Media campionaria per SocNorm: 2.86 Media campionaria per SocMessi: 3.28

Sebbene la media campionaria di SocMessi sia maggiore della media campionaria di SocNorm, noi non possiamo ancora sapere se la differenza tra le media è significativa, e quindi applicabile alla popolazione.

Siccome in questo caso abbiamo un t-test bilaterale, prenderemo in considerazione il p-value = 0,025.

Se il p-value è inferiore a 0,025, si rifiuta H0. Vale a dire che H1 è confermato.

Se il valore p value non è inferiore a 0,025, non possiamo respingere H0.

Dal momento che abbiamo un'ipotesi bilaterale, prendiamo in considerazione questo risultato:

Ha: mean (diff)! = 0

Pr (| T |> | t |) = 0,0000

0,0000 è inferiore a 0,025. Rifiuta H0, cioè significativo.

Con una confidenza del 95% dunque, possiamo affermare che SocNorm e SocMessi siano significativamente diverse, e la differenza tra le due medie sia di 0,42

-Confrontiamo le due variabili (SeNorm e SeMessi) sullo stesso campione, utilizzando il paired t-test.

Siccome non conosciamo la varianza della popolazione o la standard deviation utilizziamo il t-test per verificare le seguenti ipotesi:

H0: Media di SeNorm è uguale a SeMessi

HA: Media SeNorm non è uguale SeMessi.

```
. ttest SeNorm== SeMessi
```

Paired t test

Variable	Obs	Mean	Std. Err.	Std. Dev.	[95% Conf. Interval]	
SeNorm	300	2.411111	.0415789	.7201683	2.329287	2.492936
SeMessi	300	2.583333	.047822	.8283014	2.489223	2.677444
diff	300	-.1722222	.0499835	.8657393	-.2705862	-.0738582

```
mean(diff) = mean(SeNorm - SeMessi)          t = -3.4456
Ho: mean(diff) = 0                            degrees of freedom = 299

Ha: mean(diff) < 0          Ha: mean(diff) != 0          Ha: mean(diff) > 0
Pr(T < t) = 0.0003          Pr(|T| > |t|) = 0.0007          Pr(T > t) = 0.9997
```

Media campionaria per SeNorm: 2.41 Media campionaria per SeMessi: 2.58

Sebbene la media campionaria di SeMessi sia maggiore della media campionaria di SeNorm, noi non possiamo ancora sapere se la differenza tra le media è significativa, e quindi applicabile alla popolazione.

Siccome in questo caso abbiamo un t-test bilaterale, prenderemo in considerazione il p-value = 0,025.

Se il p-value è inferiore a 0.025, si rifiuta H0. Vale a dire che H1 è confermato.

Se il valore p value non è inferiore a 0,025, non possiamo respingere H0.

Dal momento che abbiamo un'ipotesi bilaterale, prendiamo in considerazione questo risultato:

Ha: mean (diff)! = 0

Pr (| T |> | t |) = 0,0007

0,0000 è inferiore a 0,025. Rifiuta H0, cioè significativo.

Con una confidenza del 95% dunque, possiamo affermare che SeNorm e SeMessi siano significativamente diverse, e la differenza tra le due medie sia di 0,17

-Confrontiamo le due variabili (purchNorm e purchMessi) sullo stesso campione, utilizzando il paired t-test.

Siccome non conosciamo la varianza della popolazione o la standard deviation utilizziamo il t-test per verificare le seguenti ipotesi:

H0: Media di purchNorm è uguale a purchMessi

HA: Media purchNorm non è uguale purchMessi.

```
. ttest purchNorm== purchMessi
```

Paired t test

Variable	Obs	Mean	Std. Err.	Std. Dev.	[95% Conf. Interval]	
purchN~m	300	2.677778	.0416385	.7211996	2.595836	2.759719
purchM~i	300	3.191111	.0426339	.7384404	3.107211	3.275012
diff	300	-.5133334	.0466189	.8074624	-.605076	-.4215907

```
mean(diff) = mean(purchNorm - purchMessi)          t = -11.0113
Ho: mean(diff) = 0                                degrees of freedom = 299

Ha: mean(diff) < 0          Ha: mean(diff) != 0          Ha: mean(diff) > 0
Pr(T < t) = 0.0000          Pr(|T| > |t|) = 0.0000          Pr(T > t) = 1.0000
```

Media campionaria per purchNorm: 2.67 Media campionaria per purchMessi: 3.1

Sebbene la media campionaria di purchMessi sia maggiore della media campionaria di purchNorm, noi non possiamo ancora sapere se la differenza tra le media è significativa, e quindi applicabile alla popolazione.

Siccome in questo caso abbiamo un t-test bilaterale, prenderemo in considerazione il p-value = 0,025.

Se il p-value è inferiore a 0.025, si rifiuta H0. Vale a dire che H1 è confermato.

Se il valore p value non è inferiore a 0,025, non possiamo respingere H0.

Dal momento che abbiamo un'ipotesi bilaterale, prendiamo in considerazione questo risultato:

Ha: mean (diff)! = 0

Pr (| T |> | t |) = 0,0000

0,0000 è inferiore a 0,025. Rifiuta H0, cioè significativo.

Con una confidenza del 95% dunque, possiamo affermare che purchNorm e purchMessi siano significativamente diverse, e la differenza tra le due medie sia di 0,51

Dopo aver diviso in due il campione, confrontiamo il mutare dei valori medi delle variabili per quanto riguarda gli articoli sponsorizzati da Messi e Insigne, utilizzando il gruppo dei 150 tifosi romanisti come controllo.

Scarpa Insigne vs Scarpa Messi (Napoli)

Gruppo Napoli

-Confrontiamo le due variabili (attitudineMessi e attitudineInsigne) sullo stesso campione, utilizzando il paired t-test.

Siccome non conosciamo la varianza della popolazione o la standard deviation utilizziamo il t-test per verificare le seguenti ipotesi:

H0: Media di attitudineMessi è uguale ad attitudineInsigne

HA: Media attitudineMessi non è uguale ad attitudineInsigne

```
. ttest attitudineMessi== attitudineInsigne
```

Paired t test

Variable	Obs	Mean	Std. Err.	Std. Dev.	[95% Conf. Interval]	
attitudi~i	150	3.585333	.0564766	.6916944	3.473735	3.696932
attitudi~e	150	4.270667	.0585625	.7172418	4.154946	4.386387
diff	150	-.6853334	.0598087	.7325039	-.8035161	-.5671506

```
mean(diff) = mean(attitudineMessi - attitudineInsigne)      t = -11.4588
Ho: mean(diff) = 0                                           degrees of freedom = 149

Ha: mean(diff) < 0           Ha: mean(diff) != 0           Ha: mean(diff) > 0
Pr(T < t) = 0.0000           Pr(|T| > |t|) = 0.0000           Pr(T > t) = 1.0000
```

Media campionaria per attitudineMessi: 3.58 Media campionaria per attitudineInsigne: 4.27

Sebbene la media campionaria di attitudineInsigne sia maggiore della media campionaria di attitudineMessi, noi non possiamo ancora sapere se la differenza tra le media è significativa, e quindi applicabile alla popolazione.

Siccome in questo caso abbiamo un t-test bilaterale, prenderemo in considerazione il p-value = 0,025.

Se il p-value è inferiore a 0.025, si rifiuta H0. Vale a dire che H1 è confermato.

Se il valore p value non è inferiore a 0,025, non possiamo respingere H0.

Dal momento che abbiamo un'ipotesi bilaterale, prendiamo in considerazione questo risultato:

Ha: mean (diff)! = 0

$\Pr(|T| > |t|) = 0,0000$

0,0000 è inferiore a 0,025. Rifiuta H_0 , cioè significativo.

Con una confidenza del 95% dunque, possiamo affermare che `attitudineMessi` e `attitudineInsigne` siano significativamente diverse, e la differenza tra le due medie sia di 0.68

Gruppo di controllo

Ripetiamo lo stesso test sul gruppo di Roma, per osservare quanta differenza ci sia con un gruppo di persone che supportano una squadra differente, in una città differente.

-Confrontiamo le due variabili (`attitudineMessi` e `attitudineInsigne`) sullo stesso campione, utilizzando il paired t-test.

Siccome non conosciamo la varianza della popolazione o la standard deviation utilizziamo il t-test per verificare le seguenti ipotesi:

H_0 : Media di `attitudineMessi` è uguale ad `attitudineInsigne`

H_A : Media `attitudineMessi` non è uguale ad `attitudineInsigne`

```
. ttest attitudineMessi== attitudineInsigne
```

Paired t test

Variable	Obs	Mean	Std. Err.	Std. Dev.	[95% Conf. Interval]	
<code>attitudi~i</code>	150	3.876	.0373948	.457991	3.802107	3.949893
<code>attitudi~e</code>	150	2.758667	.0445026	.5450431	2.670729	2.846604
<code>diff</code>	150	1.117333	.0566693	.694054	1.005354	1.229312

```
mean(diff) = mean(attitudineMessi - attitudineInsigne)      t = 19.7167
Ho: mean(diff) = 0                                           degrees of freedom = 149
```

```
Ha: mean(diff) < 0           Ha: mean(diff) != 0           Ha: mean(diff) > 0
Pr(T < t) = 1.0000           Pr(|T| > |t|) = 0.0000           Pr(T > t) = 0.0000
```

Media campionaria per `attitudineMessi`: 3.80 Media campionaria per `attitudineInsigne`: 2.75

Sebbene la media campionaria di `attitudineMessi` sia maggiore della media campionaria di `attitudineInsigne`, noi non possiamo ancora sapere se la differenza tra le media è significativa, e quindi applicabile alla popolazione.

Siccome in questo caso abbiamo un t-test bilaterale, prenderemo in considerazione il p-value = 0,025.

Se il p-value è inferiore a 0.025, si rifiuta H_0 . Vale a dire che H_1 è confermato.

Se il valore p value non è inferiore a 0,025, non possiamo respingere H_0 .

Dal momento che abbiamo un'ipotesi bilaterale, prendiamo in considerazione questo risultato:

H_a : mean (diff) $\neq$ 0

$\Pr(|T| > |t|) = 0,0000$

0,0000 è inferiore a 0,025. Rifiuta H_0 , cioè significativo.

Con una confidenza del 95% dunque, possiamo affermare che attitudineMessi e attitudineInsigne siano significativamente diverse, e la differenza tra le due medie sia di 1.11

Gruppo Napoli

-Confrontiamo le due variabili (SocMessi e SocInsigne) sullo stesso campione, utilizzando il paired t-test.

Siccome non conosciamo la varianza della popolazione o la standard deviation utilizziamo il t-test per verificare le seguenti ipotesi:

H_0 : Media di SocMessi è uguale a SocInsigne

H_a : Media SocMessi non è uguale a SocInsigne

```
. ttest SocMessi== SocInsigne
```

Paired t test

Variable	Obs	Mean	Std. Err.	Std. Dev.	[95% Conf. Interval]	
SocMessi	150	3.193333	.0703155	.8611856	3.054389	3.332278
SocInsigne	150	3.751111	.0741636	.908315	3.604563	3.897659
diff	150	-.5577778	.0646601	.7919211	-.685547	-.4300086

```
mean(diff) = mean(SocMessi - SocInsigne)          t = -8.6263
Ho: mean(diff) = 0                                degrees of freedom = 149

Ha: mean(diff) < 0                                Ha: mean(diff) != 0          Ha: mean(diff) > 0
Pr(T < t) = 0.0000                                Pr(|T| > |t|) = 0.0000          Pr(T > t) = 1.0000
```

Media campionaria per SocMessi: 3.19 Media campionaria per SocInsigne: 3.75

Sebbene la media campionaria di SocInsigne sia maggiore della media campionaria di SocMessi, noi non possiamo ancora sapere se la differenza tra le media è significativa, e quindi applicabile alla popolazione.

Siccome in questo caso abbiamo un t-test bilaterale, prenderemo in considerazione il p-value = 0,025.

Se il p-value è inferiore a 0.025, si rifiuta H0. Vale a dire che H1 è confermato.

Se il valore p value non è inferiore a 0,025, non possiamo respingere H0.

Dal momento che abbiamo un'ipotesi bilaterale, prendiamo in considerazione questo risultato:

Ha: mean (diff) ≠ 0

Pr (| T | > | t |) = 0,0000

0,0000 è inferiore a 0,025. Rifiuta H0, cioè significativo.

Con una confidenza del 95% dunque, possiamo affermare che SocMessi e SocInsigne siano significativamente diverse, e la differenza tra le due medie sia di 0.55

Gruppo di controllo

Ripetiamo lo stesso test sul gruppo di Roma, per osservare quanta differenza ci sia con un gruppo di persone che supportano una squadra differente, in una città differente.

-Confrontiamo le due variabili (SocMessi e SocInsigne) sullo stesso campione, utilizzando il paired t-test.

Siccome non conosciamo la varianza della popolazione o la standard deviation utilizziamo il t-test per verificare le seguenti ipotesi:

H0: Media di SocMessi è uguale a SocInsigne

HA: Media SocMessi non è uguale a SocInsigne

```
. ttest SocMessi== SocInsigne
```

Paired t test

Variable	Obs	Mean	Std. Err.	Std. Dev.	[95% Conf. Interval]	
SocMessi	150	3.371111	.03561	.4361322	3.300745	3.441477
SocIns~e	150	2.453333	.0576514	.7060831	2.339413	2.567253
diff	150	.9177778	.0581372	.7120322	.802898	1.032658

```

      mean(diff) = mean(SocMessi - SocInsigne)          t = 15.7864
Ho: mean(diff) = 0                                     degrees of freedom = 149

Ha: mean(diff) < 0          Ha: mean(diff) != 0          Ha: mean(diff) > 0
Pr(T < t) = 1.0000          Pr(|T| > |t|) = 0.0000          Pr(T > t) = 0.0000

```

Media campionaria per SocMessi: 3.37 Media campionaria per SocInsigne: 2.45

Sebbene la media campionaria di SocMessi sia maggiore della media campionaria di SocInsigne, noi non possiamo ancora sapere se la differenza tra le media è significativa, e quindi applicabile alla popolazione.

Siccome in questo caso abbiamo un t-test bilaterale, prenderemo in considerazione il p-value = 0,025.

Se il p-value è inferiore a 0.025, si rifiuta H_0 . Vale a dire che H_1 è confermato.

Se il valore p value non è inferiore a 0,025, non possiamo respingere H_0 .

Dal momento che abbiamo un'ipotesi bilaterale, prendiamo in considerazione questo risultato:

$H_a: \text{mean (diff)} \neq 0$

$\Pr (|T| > |t|) = 0,0000$

0,0000 è inferiore a 0,025. Rifiuta H_0 , cioè significativo.

Con una confidenza del 95% dunque, possiamo affermare che SocMessi e SocInsigne siano significativamente diverse, e la differenza tra le due medie sia di 0.91

Gruppo Napoli

-Confrontiamo le due variabili (SeMessi e SeInsigne) sullo stesso campione, utilizzando il paired t-test.

Siccome non conosciamo la varianza della popolazione o la standard deviation utilizziamo il t-test per verificare le seguenti ipotesi:

H_0 : Media di SeMessi è uguale a SeInsigne

H_A : Media SeMessi non è uguale a SeInsigne

```
. ttest SeMessi== SeInsigne
```

Paired t test

Variable	Obs	Mean	Std. Err.	Std. Dev.	[95% Conf. Interval]	
SeMessi	150	2.522222	.0799215	.9788339	2.364296	2.680148
SeInsigne	150	3.4	.0976991	1.196565	3.206945	3.593055
diff	150	-.8777778	.0805411	.9864229	-1.036928	-.7186275

```

mean(diff) = mean(SeMessi - SeInsigne)          t = -10.8985
Ho: mean(diff) = 0                               degrees of freedom = 149

Ha: mean(diff) < 0          Ha: mean(diff) != 0          Ha: mean(diff) > 0
Pr(T < t) = 0.0000          Pr(|T| > |t|) = 0.0000          Pr(T > t) = 1.0000

```

Media campionaria per SeMessi: 2.52 Media campionaria per SeInsigne: 3.4

Sebbene la media campionaria di SeInsigne sia maggiore della media campionaria di SeMessi, noi non possiamo ancora sapere se la differenza tra le media è significativa, e quindi applicabile alla popolazione.

Siccome in questo caso abbiamo un t-test bilaterale, prenderemo in considerazione il p-value = 0,025.

Se il p-value è inferiore a 0.025, si rifiuta H0. Vale a dire che H1 è confermato.

Se il valore p value non è inferiore a 0,025, non possiamo respingere H0.

Dal momento che abbiamo un'ipotesi bilaterale, prendiamo in considerazione questo risultato:

Ha: mean (diff)! = 0

Pr (| T |> | t |) = 0,0000

0,0000 è inferiore a 0,025. Rifiuta H0, cioè significativo.

Con una confidenza del 95% dunque, possiamo affermare che SeMessi e SeInsigne siano significativamente diverse, e la differenza tra le due medie sia di 0.87

Gruppo di controllo

Ripetiamo lo stesso test sul gruppo di Roma, per osservare quanta differenza ci sia con un gruppo di persone che supportano una squadra differente, in una città differente.

-Confrontiamo le due variabili (SeMessi e SeInsigne) sullo stesso campione, utilizzando il paired t-test.

Siccome non conosciamo la varianza della popolazione o la standard deviation utilizziamo il t-test per verificare le seguenti ipotesi:

H0: Media di SeMessi è uguale a SeInsigne

HA: Media SeMessi non è uguale a SeInsigne

```
. ttest SeMessi== SeInsigne
```

Paired t test

Variable	Obs	Mean	Std. Err.	Std. Dev.	[95% Conf. Interval]	
SeMessi	150	2.644444	.0523537	.6411988	2.540993	2.747896
SeInsigne	150	2.095556	.0521319	.6384833	1.992542	2.198569
diff	150	.5488889	.0605827	.7419834	.4291767	.6686011

```

      mean(diff) = mean(SeMessi - SeInsigne)          t =      9.0602
Ho: mean(diff) = 0                                degrees of freedom =      149

Ha: mean(diff) < 0          Ha: mean(diff) != 0          Ha: mean(diff) > 0
Pr(T < t) = 1.0000          Pr(|T| > |t|) = 0.0000          Pr(T > t) = 0.0000

```

Media campionaria per SeMessi: 2.64 Media campionaria per SeInsigne: 2.09

Sebbene la media campionaria di SeMessi sia maggiore della media campionaria di SeInsigne, noi non possiamo ancora sapere se la differenza tra le media è significativa, e quindi applicabile alla popolazione.

Siccome in questo caso abbiamo un t-test bilaterale, prenderemo in considerazione il p-value = 0,025.

Se il p-value è inferiore a 0.025, si rifiuta H0. Vale a dire che H1 è confermato.

Se il valore p value non è inferiore a 0,025, non possiamo respingere H0.

Dal momento che abbiamo un'ipotesi bilaterale, prendiamo in considerazione questo risultato:

Ha: mean (diff)! = 0

Pr (| T |> | t |) = 0,0000

0,0000 è inferiore a 0,025. Rifiuta H0, cioè significativo.

Con una confidenza del 95% dunque, possiamo affermare che SeMessi e SeInsigne siano significativamente diverse, e la differenza tra le due medie sia di 0.54

Gruppo Napoli

-Confrontiamo le due variabili (purchaseMessi e purchaseInsigne) sullo stesso campione, utilizzando il paired t-test.

Siccome non conosciamo la varianza della popolazione o la standard deviation utilizziamo il t-test per verificare le seguenti ipotesi:

H0: Media di purchaseMessi è uguale a purchaseInsigne

HA: Media purchaseMessi non è uguale a purchaseInsigne

```
. ttest purchMessi== purchaseInsigne
```

Paired t test

Variable	Obs	Mean	Std. Err.	Std. Dev.	[95% Conf. Interval]	
purchM~i	150	3.013333	.0748106	.9162385	2.865507	3.16116
purcha~e	150	3.626667	.0846639	1.036917	3.45937	3.793964
diff	150	-.6133333	.0688733	.8435216	-.7494278	-.4772389

```

      mean(diff) = mean(purchMessi - purchaseInsigne)          t =  -8.9052
Ho: mean(diff) = 0                      degrees of freedom =    149

Ha: mean(diff) < 0          Ha: mean(diff) != 0          Ha: mean(diff) > 0
Pr(T < t) = 0.0000          Pr(|T| > |t|) = 0.0000          Pr(T > t) = 1.0000

```

Media campionaria per purchaseMessi: 3.01 Media campionaria per purchaseInsigne: 3.62

Sebbene la media campionaria di purchaseInsigne sia maggiore della media campionaria di purchaseMessi, noi non possiamo ancora sapere se la differenza tra le media è significativa, e quindi applicabile alla popolazione.

Siccome in questo caso abbiamo un t-test bilaterale, prenderemo in considerazione il p-value = 0,025.

Se il p-value è inferiore a 0.025, si rifiuta H0. Vale a dire che H1 è confermato.

Se il valore p value non è inferiore a 0,025, non possiamo respingere H0.

Dal momento che abbiamo un'ipotesi bilaterale, prendiamo in considerazione questo risultato:

Ha: mean (diff)! = 0

Pr (| T |> | t |) = 0,0000

0,0000 è inferiore a 0,025. Rifiuta H_0 , cioè significativo.

Con una confidenza del 95% dunque, possiamo affermare che purchaseMessi e purchaseInsigne siano significativamente diverse, e la differenza tra le due medie sia di 0.61

Gruppo di controllo

Ripetiamo lo stesso test sul gruppo di Roma, per osservare quanta differenza ci sia con un gruppo di persone che supportano una squadra differente, in una città differente.

-Confrontiamo le due variabili (purchaseMessi e purchaseInsigne) sullo stesso campione, utilizzando il paired t-test.

Siccome non conosciamo la varianza della popolazione o la standard deviation utilizziamo il t-test per verificare le seguenti ipotesi:

H_0 : Media di purchaseMessi è uguale a purchaseInsigne

H_A : Media purchaseMessi non è uguale a purchaseInsigne

```
. ttest purchMessi== purchaseInsigne
```

Paired t test

Variable	Obs	Mean	Std. Err.	Std. Dev.	[95% Conf. Interval]	
purchM~i	150	3.368889	.0356951	.437174	3.298355	3.439423
purcha~e	150	2.042222	.0459438	.5626939	1.951437	2.133008
diff	150	1.326667	.055739	.6826605	1.216526	1.436808

```
mean(diff) = mean(purchMessi - purchaseInsigne)          t = 23.8014
Ho: mean(diff) = 0                                         degrees of freedom = 149

Ha: mean(diff) < 0          Ha: mean(diff) != 0          Ha: mean(diff) > 0
Pr(T < t) = 1.0000          Pr(|T| > |t|) = 0.0000          Pr(T > t) = 0.0000
```

Media campionaria per purchaseMessi: 3.36 e Media campionaria per purchaseInsigne: 2.04

Sebbene la media campionaria di purchaseMessi sia maggiore della media campionaria di purchaseInsigne, noi non possiamo ancora sapere se la differenza tra le media è significativa, e quindi applicabile alla popolazione.

Siccome in questo caso abbiamo un t-test bilaterale, prenderemo in considerazione il p-value = 0,025.

Se il p-value è inferiore a 0.025, si rifiuta H_0 . Vale a dire che H_1 è confermato.

Se il valore p value non è inferiore a 0,025, non possiamo respingere H_0 .

Dal momento che abbiamo un'ipotesi bilaterale, prendiamo in considerazione questo risultato:

Ha: mean (diff)! = 0

Pr (| T |> | t |) = 0,0000

0,0000 è inferiore a 0,025. Rifiuta H0, cioè significativo.

Con una confidenza del 95% dunque, possiamo affermare che purchaseMessi e purchaseInsigne siano significativamente diverse, e la differenza tra le due medie sia di 1.32

Regressione

Osserviamo adesso se l'effetto delle variabili SeInsigne, SocInsigne, attitudineInsigne ed etnocentrismo influiscono positivamente sulla purchase intention del prodotto sponsorizzato dall'atleta napoletano.

```
. ologit purcInsi SeInsi SocInsigne attInsigne ETNO
```

```
Iteration 0: log likelihood = -194.39377
Iteration 1: log likelihood = -136.7169
Iteration 2: log likelihood = -124.59981
Iteration 3: log likelihood = -123.79794
Iteration 4: log likelihood = -123.79681
Iteration 5: log likelihood = -123.79681
```

```
Ordered logistic regression          Number of obs   =          150
                                   LR chi2(4)         =          141.19
                                   Prob > chi2         =           0.0000
Log likelihood = -123.79681          Pseudo R2       =           0.3632
```

purcInsi	Coef.	Std. Err.	z	P> z	[95% Conf. Interval]	
SeInsi	1.666094	.2540436	6.56	0.000	1.168177	2.16401
SocInsigne	.552784	.2721678	2.03	0.042	.0193448	1.086223
attInsigne	.7331916	.343979	2.13	0.033	.0590052	1.407378
ETNO	-.2618164	.2122518	-1.23	0.217	-.6778224	.1541895
/cut1	4.816133	1.233329			2.398852	7.233414
/cut2	6.188405	1.2635			3.711991	8.664819
/cut3	8.389847	1.401392			5.64317	11.13652
/cut4	12.8126	1.635931			9.606232	16.01896

Esaminiamo il significato complessivo dei coefficienti di regressione e interpretiamo il risultato.

H0: i coefficienti di regressione delle variabili esplicative X1 = SeInsigne, X2 = SocInsigne, X3 = attitudineInsigne e X4 = Etnocentrismo sono uguali a 0, cioè le variabili esplicative / indipendenti non hanno alcun effetto variabile dipendente

H1: i coefficienti di regressione delle variabili esplicative $X1 = \text{SeInsigne}$, $X2 = \text{SocInsigne}$, $X3 = \text{attitudineInsigne}$ ed $X4 = \text{Etnocentrismo}$ non sono uguali a 0, cioè le variabili esplicative / indipendenti hanno un effetto su dipendente

Statisticamente: $H0: \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = \beta_4 = 0$; $H1: \beta_i \neq 0$ (almeno uno β diverso).

($\text{Prob} > F = 0,0000$) è inferiore al livello di significatività $\alpha = 0,05 \Rightarrow$ significativo. Quindi, noi rifiutiamo $H0$. Almeno uno dei coefficienti di regressione parziale è diverso da 0. Il modello ha potere esplicativo. Inoltre, il coefficiente di determinazione (r-quadrato) è di un discreto valore: $R\text{-quadrato} = 0,3632$

-Interpretare il coefficiente di determinazione (r-quadrato).

La variabilità del 36% della purchase intention è spiegata dalle variabili esplicative, ossia SeInsigne ($X1$), SocInsigne ($X2$), attitudineInsigne ($X3$) ed Etnocentrismo ($X4$)

L'Rquadrato mostra la quantità di varianza di Y spiegata da X.

-Esaminiamo adesso il significato dei singoli coefficienti di regressione.

Equazione statistica $\log(y/1-y) = x_0 + x_1 * \text{SeInsi} + x_2 * \text{SocInsigne} + x_3 * \text{attitudineinsigne} + x_4 * \text{etnocentrismo}$

$H0: \beta_1 = 0$ (cioè non vi è alcun effetto di $X1$ su Y)

$H1: \beta_1 \neq 0$ (cioè c'è un effetto di X su Y)

SeInsigne ($X1$): $P > |t| = .000 < \alpha = 0,05 \Rightarrow$ significativo. Rifiuta $H0$.

$H0: \beta_2 = 0$ (cioè non vi è alcun effetto di $X2$ su Y)

$H1: \beta_2 \neq 0$ (cioè c'è un effetto di $X2$ su Y)

SocInsigne ($X2$): $P > |t| = .042 < \alpha = 0,05 \Rightarrow$ significativo. Rifiuta $H0$

$H0: \beta_3 = 0$ (cioè non vi è alcun effetto di $X3$ su Y)

$H1: \beta_3 \neq 0$ (cioè c'è un effetto di $X3$ su Y)

attitudineInsigne ($X3$): $P > |t| = .033 < \alpha = 0,05 \Rightarrow$ significativo. Rifiuta $H0$.

$H0: \beta_4 = 0$ (cioè non vi è alcun effetto di $X4$ su Y)

$H1: \beta_4 \neq 0$ (cioè c'è un effetto di $X4$ su Y)

etnocentrismo ($X4$): $P > |t| = .217 > \alpha = 0,05 \Rightarrow$ non significativo.

Dunque, per concludere

Aumentando di 1 unità il SeInsigne la purchase intention aumenta di 1.66

Aumentando di 1 unità l'attitudineInsigne la purchase intention aumenta di 0.73.

Aumentando di 1 unità Il SocInsigne la purchase intention aumenta di 0.55

- Tabelle riassuntive:

1) Campione Globale, scarpa neutro vs Messi (scala 1-5), i T-test sono tutti significativi.

	Media Neutro	Media Messi	Diff Medie
Attitudine verso il pr.	3.00	3.72	0.72
Desiderabilità sociale	2.86	3.28	0.42
Congruenza (sé, prod)	2.41	2.58	0.17
Purchase Int	2.67	3.19	0.51

Tab 1

Valore percepito scarpa Neutro = 100 € - Disponibilità a pagare scarpa neutro = 45€

Valore percepito scarpa Messi = 170 € - Disponibilit  a pagare scarpa Messi = 70€

2) Gruppo Napoli, scarpa Messi vs Insigne (scala 1-5), i T-test sono tutti significativi.

	Media Messi	Media Insigne	Diff Medie
Attitudine verso il pr.	3.58	4.27	0.68
Desiderabilità sociale	3.19	3.75	0.56
Congruenza (sé, prod)	2.52	3.43	0.87
Purchase Int	3.01	3.62	0.61

Tab 2

Valore percepito scarpa Messi = 165 € - Disponibilità a pagare scarpa Messi = 60 €

Valore percepito scarpa Insigne = 130 € - Disponibilità a pagare scarpa Insigne = 80 €

3) Gruppo di controllo (Roma), scarpa Messi vs Insigne (scala 1-5), i T test sono tutti significativi.

	Media Messi	Media Insigne	Diff Medie
Attitudine verso il pr.	3.80	2.75	1.11
Desiderabilità sociale	3.37	2.45	0.91
Congruenza (sé, prod)	2.64	2.09	0.55
Purchase Int	3.36	2.04	1.32

Tab 3

Valore percepito scarpa Messi = 175 € - Disponibilità a pagare scarpa Messi = 80€

Valore percepito scarpa Insigne = 110 € - Disponibilità a pagare scarpa Insigne = 30 €

4) Regressione

Influenza delle variabili indipendenti sulla variabile dipendente Y (purchase intention) Insigne.

	<u>Prob>chi2</u>	Significatività	<u>coeff</u>
Attitudine verso il pr.	0.033	si	0.73
Desiderabilità sociale	0.042	si	0,55
Congruenza (sé, <u>prod</u>)	0.000	si	1.66
Etnocentrismo	0.217	<u>no</u>	//

Tab 4

Il modello è valido per un Prob>chi2 di 0.000 e lo pseudo R2 è di 0.36

3.7 Limiti della ricerca

Il limite più grande è costituito dal numero degli intervistati, ovvero un campione totale di 300 rispondenti, sicuramente non molto alto per un lavoro esaustivo sull'argomento in esame.

Inoltre, essendo il tema trattato piuttosto specifico richiedeva scale altrettanto specifiche e, nonostante la mole di sforzi impiegati nelle ricerche di queste ultime, bisogna tener conto del fatto che per un lavoro di estrema precisione ed affidabilità sarebbe stato necessario creare delle scale ex novo, il che avrebbe comportato una quantità di lavoro e tempo ben oltre a quelli di cui si disponeva.

Per quanto riguarda il campione infine, bisogna sottolineare anche il limite dell'estensione geografica della ricerca che, se allargata in più regioni d'Italia, avrebbe sicuramente dato una maggiore quantità di dati interessanti in merito ai diversi giudizi sui prodotti in esame.

3.8 Conclusioni

In primo luogo, l'analisi dei T-test ci ha fornito informazioni utili sui consumatori per quanto concerne il diverso livello di attitudine, desiderabilità sociale, connessione personale, e purchase intention verso i prodotti mostrati nelle fotografie.

I primi 4 Test, ovvero quelli che mettono a confronto la scarpa neutro con la scarpa sponsorizzata da Lionel Messi, sono risultati opportuni per osservare nel campione globale quanto fossero differenti le medie nelle variabili sopracitate, e se ci fosse una variazione nel valore percepito e nella disponibilità a pagare (tab 1).

Grazie a questo tipo di lavoro, è stato calcolato che mediamente in tutti i tipi di variabili c'è stata una preferenza dello 0,45 a favore del prodotto che porta il logo e la firma dell'attaccante del Barcellona; inoltre il valore percepito è di 70 euro in più, con una disponibilità a pagare superiore di 25 euro.

Ciò dimostra che nonostante i modelli di calzatura siano completamente uguali, il fatto che ci sia un semplice cambio di colore e la firma di un calciatore, Adidas può permettersi di applicare un premium price molto consistente, andando a confermare quanto affermato nei capitoli precedenti, ovvero il fatto che i valori di Messi e quelli dell'azienda tedesca creano un connubio perfetto, creando sensazioni positive anche per quanto riguarda la connessione personale, cosa che una scarpa priva di una "storia" non avrebbe potuto fare.

Con gli 8 T-test successivi (tab 2-3) ci siamo addentrati maggiormente nel cuore della ricerca, cercando di capire se un prodotto sponsorizzato da un calciatore nato, cresciuto, e maturato nella

squadra della sua città riesce a creare sensazioni ancor più positive rispetto ad una leggenda vivente come il numero dieci argentino.

In effetti, per ogni variabile le risposte dei napoletani hanno visto una preferenza verso le scarpe del loro beniamino dello 0.68. Un altro dato particolarmente interessante riguarda il valore percepito e la disponibilità a pagare: come si evince con chiarezza dai dati infatti, il valore percepito delle scarpe di Messi è di 35 euro superiore a quello di Insigne, mentre si ribalta la situazione nel caso della disponibilità a pagare, in cui vediamo l'esterno azzurro spuntarla di 20 euro sul rivale blaugrana.

Nonostante il dato possa sembrare piuttosto singolare in realtà era ampiamente prevedibile, poiché è lecito per un consumatore trasferire la notorietà ed il peso dei successi personali al valore economico del prodotto sponsorizzato.

Osservando i dati del gruppo di controllo invece, apprezziamo che la differenza tra le medie è in favore dello 0.97 per risposta verso il prodotto sponsorizzato dal talento argentino, il che era ampiamente prevedibile se consideriamo la grande distanza tra l'esterno del Napoli e la squadra giallorossa.

Una dato interessante è che le medie sono addirittura inferiori a quelle registrate dalla calzatura neutro, il che potrebbe essere dovuto al fatto che le due tifoserie sono rivali, e quindi particolarmente distanti tra di loro.

Infine, osservando i risultati della regressione multipla (tab 4), notiamo il fatto che la connessione personale con le scarpe, l'attitudine verso il prodotto e la desiderabilità sociale sono significativi nello spiegare la purchase intention; discorso inverso invece per quanto concerne la l'etnocentrismo, che è da ritenere non significativo.

Il dato etnocentrico è interessante, ma necessiterebbe comunque di ulteriori approfondimenti poiché, come affermato nei limiti della ricerca, l'argomento in esame richiederebbe la creazione di scale ad hoc, mentre quella utilizzata per l'etnocentrismo è comunque adattata da una scala indirizzata al più ampio livello Nazionale.

Le conclusioni ricavate da questa ricerca sarebbero ovviamente da verificare allargando l'analisi a più squadre e città, ma è possibile che in alcuni luoghi la passione per questo sport rappresenti un'opportunità interessante.

Essendo un mercato molto dinamico, bisogna tener conto degli attori che vi partecipano: in effetti il "caso" Insigne non è qualcosa che si verifica spesso in un Club sportivo, essendo cosa piuttosto rara che un giocatore nato e cresciuto nella propria città riesca anche ad imporsi con delle prestazioni importanti, fino a diventare un personaggio di spicco.

Tuttavia, è un qualcosa che le imprese non devono sottovalutare, poiché la passione per questo sport in alcuni casi è considerata quasi una fede, e Napoli è solo uno dei tanti esempi in cui la connessione tra squadra e tifoso rappresenta un qualcosa che può essere concretamente sfruttato per ottenere un vantaggio economico.

APPENDICE

Comandi Stata

- . insheet using "C:\Users\acer\Desktop\datasetfinale.csv", comma
- (61 vars, 300 obs)
- . sum
- . pwcorr, print(0.1) star(0.05)
- tab Q3
- factor q9_1 q9_2 q9_3, pcf
- rotate
- factor q22_1 q22_2 q22_3 q22_4 q22_5
- rotate
- factor q23_1 q23_2 q23_3
- rotate
- factor q25_1 q25_2 q25_3
- rotate
- factor q26_1 q26_2 q26_3
- rotate
- factor q50_1 q50_2 q50_3 q50_4 q50_5
- rotate
- factor q51_1 q51_2 q51_3
- rotate
- factor q52_1 q52_2 q52_3
- rotate
- factor q53_1 q53_2 q53_3
- rotate
- factor q41_1 q41_2 q41_3 q41_4 q41_5
- rotate
- factor q42_1 q42_2 q42_3
- rotate
- factor q43_1 q43_2 q43_3
- rotate
- factor q44_1 q44_2 q44_3
- rotate
- . generate etnocentrismo = (q9_1+ q9_2+ q9_3)/3
- . generate attitudineNorm = (q22_1+ q22_2+ q22_3+ q22_4+ q22_5)/5
- . generate SocNorm = (q23_1+ q23_2+ q23_3)/3
- . generate SeNorm = (q25_1+ q25_2+ q25_3)/3
- . generate purchNorm = (q26_1+ q26_2+ q26_3)/3
- . generate attitudineMessi = (q50_1+ q50_2+ q50_3+ q50_4+ q50_5)/5
- . generate SocMessi = (q51_1+ q51_2+ q51_3)/3
- . generate SeMessi = (q52_1+ q52_2+ q52_3)/3
- . generate purchMessi = (q53_1+ q53_2+ q53_3)/3

- . generate attitudineInsigne = (q41_1+ q41_2+ q41_3+ q41_4+ q41_5)/5
- . generate SocInsigne = (q42_1+ q42_2+ q42_3)/3
- . generate SeInsigne = (q43_1+ q43_2+ q43_3)/3
- . generate purchaseInsigne = (q44_1+ q44_2+ q44_3)/3
- ttest var=var
- drop if city==0,1 (a seconda del campione)
- ttest var=var
- ologit purchaseInsigne SeInsigne SocInsigne attitudineInsigne etnocentrismo

Questionario

Variabile	Domande
Socio-Demografica	-Qual è la tua età? -Qual è il tuo genere? -Qual è il tuo titolo di studio? -Che cosa fai attualmente? -Indica la tua provincia di provenienza -Ti interessa il calcio? -Tifi per la squadra della tua città? -Che squadra supporti? -Su una scala da 1 a 5 indica quanto ti reputi tifoso della tua squadra.
Etnocentrismo	Indica su una scala da 1 a 5 "quanto sei d'accordo" con le seguenti espressioni: - I prodotti della mia città prima di tutti gli altri - Acquistare oggetti non prodotti nella mia città mi rende anti (es. napoletano, romano ecc...) - Un vero cittadino dovrebbe acquistare sempre prodotti del proprio paese piuttosto che quelli importati
Attitudine verso il prodotto	Indica la tua impressione generale riguardo al prodotto su questa scala di 5 punti: -Non mi piace; mi piace -E' un prodotto inaffidabile; è un prodotto affidabile -E' di bassa qualità; è di alta qualità -Non è di valore; è di valore -Non è un prodotto desiderabile; è un prodotto desiderabile

Desiderabilità Sociale	Indica su una scala da 1 a 5 "quanto sei d'accordo" con le seguenti espressioni: - Penso sia socialmente desiderabile indossare questo paio di scarpe -I miei amici ed i miei parenti sarebbero d'accordo che indossare questo paio di scarpe sia socialmente desiderabile - C'è una percezione generale che indossare questo paio di scarpe sia socialmente desiderabile
Connessione sé-prodotto	Indica su una scala da 1 a 5 "quanto sei d'accordo" con le seguenti espressioni: - Sento una connessione personale verso questo prodotto - Mi posso identificare con questo prodotto - Questo prodotto riflette ciò che sono
Purchase intention	Indica su una scala da 1 a 5 "quanto sei d'accordo" con le seguenti espressioni: - Proverei questo prodotto - Comprerei questo prodotto se lo vedessi in negozio - Cercherei attivamente questo prodotto per acquistarlo (per me o per un regalo)
Valore percepito	Quale credi che sia il prezzo (in euro) a cui i negozi vendono questo prodotto?
Disponibilità a pagare	Quanto saresti disposto a spendere (in euro) per questo prodotto?

BIBLIOGRAFIA

- Sergio Cherubini, *Marketing e management dello sport. Analisi, strategie, azioni*, FrancoAngeli, 2015, Milano
- Sergio Cherubini, *Il marketing sportivo. Analisi, strategie, strumenti*, FrancoAngeli, Milano, 1997
- Silva e Mazzon, *Sviluppo di un marketing plan per la promozione della salute*, 2016
- Blumrodt, Desbordes & Bodin, *Professional football clubs and corporate social responsibility*, 2013
- L. Maltese, J. Danglade, *Marketing du sport et événementiel sportif*, Éditions Dunod, Paris, 2014
- Shilbury, *Strategic sport marketing*, Allen&Unwin, Crows Nest, 2009
- Masterman, *Strategic sports event management*, Routledge, Abingdon-on-Thames, 2014
- Potts, J. and Ratten, V., *Sports innovation: introduction to the special section*, *Innovation Management, Policy & Practice*, 2016
- Piipponen, *Consumer Behaviour for Sport & Events*, 2011
- Ferrand & McCarthy, *Marketing the Sports Organisation: Building Networks and Relationships*, Taylor & Francis, Londra, 2009
- Fullerton e Merz, *The Four Domains of Sports Marketing, A Conceptual Framework*, 2008
- Bernstein, *Does Going Public Affect Innovation?*, 2015
- Greenwell, Fink & Pastor, *Assessing the Influence of the Physical Sports Facility on Customer Satisfaction within the Context of the Service Experience*, 2002
- Sawyer, Judge & Gimbert, *Facility Management for Physical Activity and Sport*, 2015
- Smolianov & Shilbury, *Examining integrated advertising and sponsorship in corporate marketing through televised sport*, 2005
- L. Maltese, J. Danglade, *Marketing du sport et événementiel sportif*, Éditions Dunod, Paris, 2014
- Sawyer, Judge & Gimbert, *Facility Management for Physical Activity and Sport*, 2015
- Moore e Levermore, *English professional football clubs: Can business parameters of small and medium-sized enterprises be applied?*, 2012
- Ratten, *Sports Entrepreneurship: Towards a Conceptualisation*, *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 2012

- Rundh & Gottfridsson, *Delivering sports events: the arena concept in sports from a network perspective*, 2015
- Lovelock & Wirtz, *Essentials of Services Marketin*, Pearson, Londra, 2012
- Gladden & Funk, *Brand Loyalty in Professional Sport: Examining the Link Between Brand Associations and Brand Loyalty*, 2002
- Smith, *Sport sponsorship, team support and purchase intentions*, 2008
- Kotler & Armstrong, *Principles of Marketing*, Pearson, Londra, 2012
- Sole & Wilson, *Storytelling in Organizations: The power and traps of using stories to share knowledge in organizations*, 2002
- Bali et al, *Knowledge management primer*, 2009
- Steve Denning, *The Springboard*, Routledge, Londra, 2001
- Nejc Slovník, *How to Write a Personal Story*, 2016
- Friedman & Miles, *Stakeholders: Theory and Practice*, OUP, Oxford, 2006
- Joep Cornelissen, *Corporate Communications: Theory and Practice*, Sage, Thousand Oaks, 2004
- Mumby & Clair, *Introduction: Organizational Discourse: Exploring the Field*, 1997
- Deetz & Mumby , *Power, Discourse, and the Workplace: Reclaiming the Critical Tradition*, 1990.
- Martin, *Organizational Culture: Mapping the Terrain*, Sage, Thousand Oaks, 2002 .
- MacIntyre, *After Virtue*, University of Notre Dame Press, Notre Dame, 1981
- Fisher, *The Narrative Paradigm: In the Beginning*, 1984
- Denning, *Transformational innovation: A journey by narrative*, 2005
- Hatch & Schultz, *Organizational identity, image, and adaptive instability*, 2000
- Fombrun e van Riel, *Corporate Reputation: The Definitional Landscape*, 2004
- Christensen, C. M. et al, *Disrupting Class: How disruptive innovation will change the way the world learns*, 2008
- Beck, *Cosmopolitan Vision*, Polity, Cambridge, 2006
- Alvesson & Spicer, *Metaphors We Lead By: Understanding Leadership in the Real World*, Routledge, Londra, 2010
- Schulz & Kitchen, *Managing the Changes in Corporate Branding and Communication: Closing and Re-opening the Corporate Umbrella*, 2004

- Deal e Kennedy, *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Addison-Wesley, Boston, 1982
- Peters and Waterman Jr., *In Search of Excellence*, 1982
- Schein, *Organizational culture and leadership*, John Wiley & Sons Inc, New Jersey, 2016
- Cheney et al., *Organizational Communication in an Age of Globalization: Issues, reflections and practices*, Waveland Pr Inc, Mississippi, 2004
- Weick, *Sensemaking in Organizations*, Sage, Thousand Oaks, 2003
- Aaker, *Building strong brands*, Free, New York, 1996
- Olins, *on Brand*, Thames & Hudson, Londra, 2003
- Hatch & Schultz, *Taking Brand Initiative: How Companies Can Align Strategy, Culture, and identity through corporate branding*, Jossey-Bass Inc, San Francisco, 2008)
- Marshall McLuhan, *Understanding Media: The Extensions of Man*, Nal, New York, 1964
- Gustav Jung, *Gli archetipi dell'inconscio collettivo*, Princeton University, 1969
- Mark & Pearson, *The Hero and the Outlaw: Building Extraordinary Brands Through the Power of Archetypes*, McGraw Hill Professional, New York City, 2001
- Shimp e Sharma, *Consumer Ethnocentrism: Construction and Validation of the CETSCALE*, 1987
- Herche, *A note on the predictive validity of the CETSCALE*, 1992
- McAlexander, Schouten e Koenig, *Building Brand Community*, 2002
- Jennifer Edson and James R. Bettman, *You Are What They Eat: The Influence of Reference Groups on Consumers' Connections to Brands*, 2003
- Ding, Rajdeep Grewal and John Liechty, *Incentive-Aligned Conjoint Analysis* 2005
- Baker, Michael J. and Gilbert A. Churchill, Jr., *The Impact of Physically Attractive Models on Advertising Evaluations*, 1977
- Kilbourne, William E., *An Exploratory Study of Sex Role Stereotyping on Attitudes Toward Magazine Advertisements*, 1986
- F.Giorgino, M. F. Mazzù, *BrandTelling*, Egea, Milano, 2018

RINGRAZIAMENTI

Dopo un anno e mezzo di università e sei mesi di dure ricerche per concludere la tesi, posso finalmente lasciarmi andare, ringraziando uno per uno coloro che mi hanno accompagnato in quella che posso considerare la prima grande impresa della mia vita.

Non è stato un percorso semplice, ma le difficoltà incontrate mi hanno cambiato radicalmente, e superarle mi ha aiutato a fare un passo in più per diventare la persona che sono oggi, e magari l'uomo che sarò domani.

Un ringraziamento particolare va al mio relatore, il professor Francesco Giorgino, per tutto il tempo e l'impegno profuso nel guidarmi al perfezionamento di questo lavoro di cui sono enormemente soddisfatto.

Il ringraziamento più importante va ai miei genitori Franco e Giuseppina, coloro che con infinita pazienza ed energia mi hanno sostenuto in ogni modo durante quest'avventura. A loro andrebbe dedicato un discorso più lungo dell'intera tesi, ma per ovvie ragioni spero che si limitino ad apprezzare queste poche parole, poiché comunque qualsiasi cosa scrivessi non sarebbe mai abbastanza.

Un grande grazie va a mia sorella e mio fratello; Rossella, che mi è stata d'esempio con la sua dedizione verso lo studio per tutta la vita, colei che prima di me sulla scrivania su cui sto scrivendo queste parole ha spesso cominciato e terminato le sue giornate, con la speranza che possa essere io un giorno d'esempio a tuo figlio Elia come tu lo sei stata per me. A mio fratello Fulvio, colui che mi tiene compagnia da ventiquattro anni, con la speranza che capisca che il bene che provo per lui va oltre qualsiasi differenza caratteriale, e che un giorno possa anche lui trovare la sua strada.

Voglio dire grazie anche agli amici Tommaso e Antonella, coloro che sono da sempre un pilastro importante per tutta la mia famiglia, e che durante questi anni hanno saputo aiutare anche me con il loro affetto e le loro competenze.

Un ringraziamento speciale a tutta la mia famiglia, il mio mitico gruppo di cugini e tutti i miei zii; in particolare voglio menzionare Corrado e Domenico, due persone stimate da tutti, con la speranza che un giorno possa anche io come loro lasciare un segno profondo nei cuori delle persone che mi circondano.

Un grazie va' a tutto il gruppo dei miei migliori amici, coloro che ci sono sempre stati, e spero ci saranno sempre. Quelle persone che nei momenti peggiori riescono sempre a strapparti un sorriso, che sanno consigliarti e sostenerti; ma anche quelle persone che nei momenti migliori sanno condividere la propria gioia. Gli amici con cui puoi avere litigi, non sentirti per mesi, ma con cui hai trascorso così tante avventure che il solco profondo da loro scavato nella tua vita renderebbe impossibile anche il solo pensare di dimenticarli. Ad Andrea, Augusto, Mario, Michele, Raffaele Ti., Raffaele Ta., Roberto, Pietro.

Al mio amico e coinquilino Claudio, il solo ad aver vissuto con me ansie e problemi di questa specialistica. Insieme abbiamo cominciato, ed insieme stiamo finendo un percorso che ci ha visti scegliere una casa in cui abbiamo vissuto anche senza corrente elettrica, ma nelle difficoltà abbiamo rafforzato la nostra conoscenza, sfociata infine in una grande amicizia.

Un grazie infinito alle mie amiche Sara B. e Sara P., perché infinita è stata la vostra sensibilità nel comprendere i miei momenti più difficili, ed infinita è stata la vostra pazienza nell'ascoltare tutti i miei dubbi e le mie paure. Probabilmente siete le uniche persone al mondo a conoscere la mia parte debole, o quantomeno le uniche che sono riuscite a farsi carico di tutti i miei problemi. Ogni volta che inciampavo e non avevo la forza di rialzarmi voi eravate sempre lì, con la mano tesa pronte a darmi lo slancio rialzarmi. Se sono arrivato fin qui molto lo devo a voi, non sottovalutate mai l'affetto che ci lega.

Ai miei amici del BTNA, un grande grazie a coloro che sono stati e spero saranno ancora per molto tempo una grande compagnia alla fine di lunghe, ed estenuanti giornate di studio. Simone M., Armando, Salvatore, Marcello, Simone Z., Antonio, Giuseppe, Gianmarco, Blitz.

Dopo aver ringraziato tutte le persone più importanti della mia vita, vorrei dedicare qualche riga anche a me stesso, per non essermi mai fermato dove tanti altri l'avrebbero fatto, per la volontà e la determinazione che mi contraddistinguono come uomo, per aver sempre conservato dentro di me una scintilla anche quando fuori la notte era più buia e soffocante.

Grazie.

Ferdinando Scognamiglio

San Giorgio a Cremano, 2 ottobre 2018.

SINTESI

PARTE 1 – Introduzione allo sport marketing

PARTE 2 –Personal Storytelling e Brand Storytelling - Ronaldo vs Messi

PARTE 3 – Caso Studio – La passione per il calcio e il Brand Storytelling

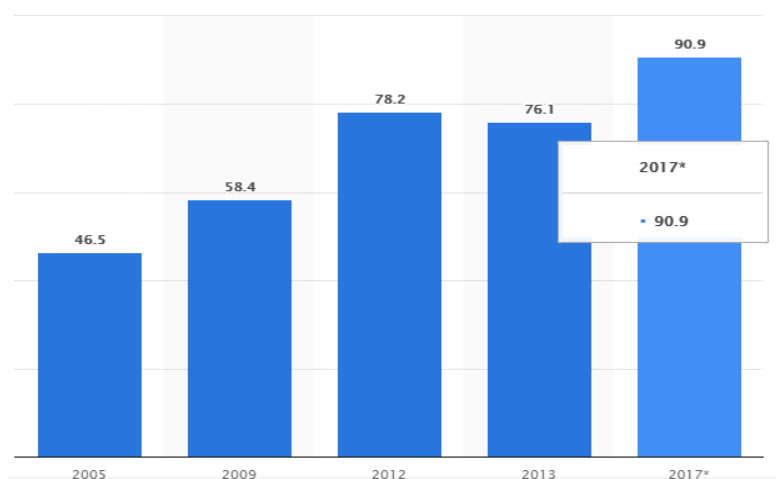
PARTE 1 – Introduzione allo sport marketing

L'industria sportiva oggi abbraccia una moltitudine di elementi, tra cui il gioco, i diritti dei media e le sponsorizzazioni. I partecipanti in questo mercato sono in lotta tra di loro per aggiudicarsi una fetta di una torta che ha il valore complessivo di 450 miliardi di euro.

Il mercato sportivo globale di oggi in effetti ha un valore compreso tra 350 e 500 miliardi di euro; ciò include la costruzione di infrastrutture, articoli sportivi, prodotti con licenza ed eventi in diretta.

Un unico evento sportivo in diretta offre una grande quantità di opportunità a tutti i diversi partecipanti del settore: emittenti in chiaro che cercano spettatori e introiti pubblicitari, emittenti televisive a pagamento a caccia abbonati, sponsor che decidono di allontanarsi dai media tradizionali, organizzatori di eventi, atleti e spettatori.

Il mercato dello sport nel 2017, definito come tutti i ricavi di biglietti, media e marketing per gli sport più importanti, ha registrato un valore di oltre 90 miliardi di dollari.



Fonte grafico: portale di statistica Statista

Il calcio rimane il re: i ricavi globali per questo sport sono pari a € 35 miliardi annui - quasi quanto tutti gli sport statunitensi, le gare di Formula 1, il tennis e il golf messi insieme.

Nella sola Europa, il calcio è un business da 25 miliardi di euro, con i cinque maggiori campionati che rappresentano la metà del mercato e i primi 20 team che rappresentano circa un quarto del mercato.

In generale gli sport più popolari, come il calcio e le leghe Nazionali statunitensi, stanno crescendo più velocemente del tennis e del golf, creando una quantità di fan e consumatori sempre più importante rispetto al resto dei mercati sportivi.

In che modo lo sport crea valore? I proprietari dei diritti definiscono la struttura degli sport professionistici in tutto il mondo. Stabiliscono le regole, organizzano gli eventi e si assumono la responsabilità di generare entrate dalle partite, dai media e dai diritti di marketing.

Le proprietà gestite dai titolari dei diritti sono le risorse intangibili che attirano fan e denaro. In questi gruppi sono inclusi una vasta gamma di elementi, tra cui campionati (come la Premier League), tour pro (PGA Tour del golf), squadre (Real Madrid) e atleti (Roger Federer, Lionel Messi).

Storicamente, la monetizzazione delle proprietà si basava su gate "take" (entrate), ma ora gli sport professionali dipendono dai diritti di media e marketing per maggiori fonti di reddito. I proprietari dei diritti o le agenzie sportive che agiscono per loro conto non solo strutturano le offerte, ma commerciano anche i diritti di marketing e dei media.

Un'efficace gestione dei diritti dipende innanzitutto dall'operare durante lo svolgimento di un determinato evento. Un'esperienza piacevole per i fan può creare ulteriori opportunità di guadagno.

Gli stadi possono ospitare solo un certo numero di interessati, quindi sponsor ed emittenti costituiscono una parte vitale nella creazione dei ricavi nell'epoca attuale.

Strutturata attorno a questi quattro pilastri (proprietà, gestione dei diritti, eventi e contenuti) la catena del valore dello sport diventa un circolo virtuoso. La creazione di una proprietà può contribuire ad aumentarne il valore attraverso la gestione dei diritti su misura, e lo share dei contenuti può renderlo più attraente per il pubblico.

PARTE 2 –Personal Storytelling e Brand Storytelling - Ronaldo vs Messi

Gli esempi di Messi e Cristiano Ronaldo, i due super talenti che attualmente condividono la poltrona di miglior giocatore del pianeta, sono l'esempio perfetto per mostrare quanto la scelta dell'atleta da sponsorizzare sia oculata nelle aziende sportive.

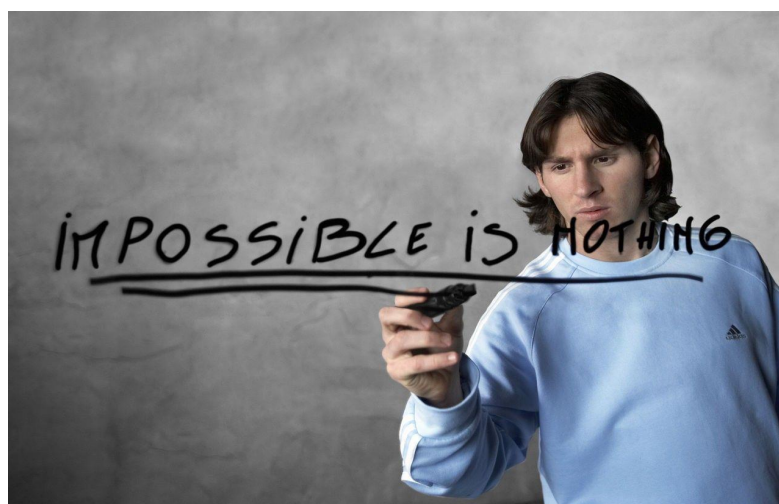
Tornando al discorso dello storytelling prendiamo in esame prima il caso Nike – Cristiano Ronaldo.



Cristiano Ronaldo con la maglia della sua Nazionale, il Portogallo

Osservando il payoff della multinazionale americana in effetti, notiamo subito come se ci fosse una propensione all'istinto, come se ci stessero dicendo di avere già in noi stessi tutte le carte in regola per diventare atleti di successo. Dunque, in questo caso il claim aziendale si sposa benissimo con la storia del calciatore portoghese, che fin da piccolo raccontava della sua determinazione a diventare il calciatore numero uno sul pianeta e, come appunto suggerito da Nike, l'ha "semplicemente fatto".

In realtà la scalata al successo di Ronaldo non è stata per nulla semplice, e per diventare un sex symbol e un talento di fama mondiale ha dovuto lavorare moltissimo sia in palestra che sul campo, passando per alti e bassi che talvolta l'hanno costretto a rinunciare a gran parte del tempo libero per ritrovare la forma nei momenti di difficoltà.



Messi nel famoso spot Adidas "Impossible is Nothing"

Lionel Messi invece, rappresenta completamente l'opposto rispetto al suo rivale juventino.

All'attaccante argentino da giovane fu diagnosticato un problema ormonale che gli causava un disturbo della crescita; un ostacolo molto grave per sfondare nel calcio moderno, in cui muscoli e centimetri sono ormai fondamentali per opporsi ai poderosi difensori che militano nelle squadre europee. Basti pensare che il talento blaugrana fu addirittura scartato dal Como calcio che, nonostante riconoscesse al giocatore un talento cristallino, non fu disposto a mettere sotto contratto un atleta così minuto.

L'unica squadra disposta ad accollarsi le spese mediche di Messi fu il Barcellona, che pagando 900 euro al mese, è riuscito a permettergli di raggiungere m 1.70 venendo poi ripagato da quantità di gol e assist da record.

E' chiaro che il "Just Do It" della Nike non si sposi bene con quella che è la storia del fantasista di Rosario, che ha dovuto attraversare difficoltà ben più complesse rispetto al semplice allenamento sul campo e in palestra. In effetti il claim della adidas "Nulla è impossibile", è decisamente più in linea con quanto raccontato in precedenza, creando in questo modo una sovrapposizione perfetta tra la multinazionale tedesca e la storia di Messi.

Parlando dei numeri che hanno prodotto le due collaborazioni, Nike nel 2016 ha annunciato un accordo a vita con l'attuale icona della Juventus. È solo il terzo contratto a vita dopo LeBron James e Michael Jordan.

La partnership Ronaldo-Nike è cominciata nel 2003, lo stesso anno in cui l'attaccante è entrato nel Manchester United dove ha giocato per sei stagioni prima di passare alla superpotenza spagnola Real Madrid nel 2009. Ronaldo ha indossato 60 diversi tipi di modelli di scarpe in 13 anni.

L'azienda con sede a Baeverton è scesa a buon mercato con il suo contratto, basandosi su un rapporto di Hookit, che misura il valore dei media sociali e digitali per i marchi. Hookit ha scoperto che la presenza sui social media di Ronaldo ha generato un incredibile valore di \$ 474 milioni nel 2016, attraverso un totale di 329 post su Facebook, Instagram e Twitter.

Secondo Scott Tilton, cofondatore di Hookit, *"Cristiano è uno dei massimi influencer del pianeta, sfruttando efficacemente il suo seguito sociale e il suo impegno i suoi sponsor possono ottenere una potenza mediatica fuori dal comune".*

L'atleta portoghese dal suo canto, è stato incredibilmente efficace nell'integrare i suoi sponsor nei contenuti che condivide con i suoi oltre 250 milioni di follower.

Il numero sette ex Real ha pubblicato 1.515 volte in media sui social durante i primi 11 mesi dell'anno (2016) con il 21,7% di quei post che promuovono Nike tramite hashtag, menzioni o loghi; questi post hanno generato 443,5 milioni di interazioni totali (Mi piace, commenti, condivisioni, retweet e visualizzazioni sui video).

La metodologia di Hookit esamina il tipo e la qualità delle promozioni, nonché le interazioni e le tariffe del mercato. I loro modelli hanno rilevato che il numero medio di impressioni per interazione varia tra 15 e 65 a seconda della piattaforma; dunque i post di Ronaldo che menzionano Nike o contenenti il logo dell'azienda potrebbero aver generato oltre 25 miliardi di impressioni.

Il post più prezioso di Ronaldo nel 2016 è stato su Instagram, dopo aver guidato il Portogallo nel titolo del Campionato Europeo come capitano della squadra. Just Do era l'hashtag, mentre lo stesso slogan e lo Swoosh Nike erano entrambi nell'immagine; il post ha guadagnato 1,75 milioni di Mi piace e quasi 13000 commenti.

Ronaldo è su un pianeta completamente diverso rispetto a qualsiasi altro atleta quando si tratta di valore mediatico per i suoi sponsor: il valore espresso dell'ala portoghese è stato sette volte più grande del valore generato dall'atleta n. 2, Stephen Curry. Il capitano portoghese è anche in cima alla lista dei guadagni con \$ 88 milioni tra stipendio e sponsorizzazioni nei 12 mesi terminanti a giugno 2016, ed il guadagno è addirittura aumentato da quando ha firmato un nuovo contratto in questi mesi con Nike e Juventus.

Ronaldo ha aggiunto 60 milioni di follower ai suoi account sui social media nel solo 2016 con Instagram al primo posto con 41,5 milioni di nuovi fan, numeri eccezionali se consideriamo che in un solo anno ha superato il totale di qualsiasi atleta americano, eccezion fatta per LeBron James, l'unico a superare quella cifra.

Il suo seguito totale è ora di 335 milioni, con Instagram come fonte più grande, staccando nettamente Taylor Swift al secondo posto con 266 milioni.

Cristiano Ronaldo e Lionel Messi hanno costruito un enorme pubblico sui social media, con oltre 500 milioni di follower messi insieme, soprattutto grazie alla loro egemonia sul mondo del calcio negli ultimi 10 anni. Il duo ha diviso in modo uniforme gli ultimi 10 premi Player of the Year, e gli ultimi 10 palloni d'oro. Il Barcellona e l'ex squadra di Ronaldo, il Real Madrid, sono i due club di maggior successo di questo decennio, avendo vinto un totale di otto finali di Champions League.

Entrambi i giocatori hanno solidi portafogli di endorsement, che generano circa \$ 47 milioni annui per Ronaldo e \$ 27 milioni per Messi. I due danno un enorme valore ai loro partner di

supporto attraverso i loro social network. Ronaldo come detto in precedenza è affiliato con Nike dal 2003, mentre Messi è un uomo Adidas dal 2006.

Quel che non tutti sanno è che Ronaldo e Messi generano anche un valore significativo per entrambe le rivali: in effetti lo Swoosh è visibile ogni volta che Messi pubblica le sue foto nella sua uniforme del Barça, grazie all'accordo del club con Nike. Lo stesso vale per Ronaldo e Juventus, che ha un accordo con l'Adidas, facendo risaltare le tre strisce quando pubblica una foto in tenuta da gioco. Il risultato: Ronaldo ha generato \$ 216 milioni in valore per Adidas mentre Messi ha prodotto \$ 111 milioni per la Nike nel 2016.

Secondo l'articolo di Forbes del 2016 sui 100 atleti più pagati del mondo Messi (\$ 111 milioni) e Ronaldo (\$ 108 milioni) si sono classificati al primo e secondo posto, grazie agli ingenti stipendi e ai guadagni di sponsorizzazione.

PARTE 3 – Caso Studio – La passione per il calcio e il Brand Storytelling

Introduzione

Oggi, come visto del capitolo precedente, i super atleti moderni sono dei centri di profitto incredibili, offrendo opportunità importantissime alle aziende che sanno sfruttare in modo coerente il proprio background per ottenere pubblicità e visibilità. Ricordiamo che non basta porre il proprio marchio sul petto di un calciatore famoso per ottenere introiti maggiori, ma è necessario che i consumatori riconoscano il connubio con il marchio come qualcosa di genuino, stando attenti a non creare una discrepanza di valori che potrebbe risultare fatale per l'immagine dell'impresa.

Questa ricerca ha lo scopo di dimostrare che il mercato del calcio nell'epoca moderna è talmente maturo, da offrire diverse strade alle imprese per ottenere guadagni, e non è obbligatorio ingaggiare super campioni planetari, ma si può sfruttare anche un atleta con una fama minore se si studia bene il contesto in cui opera.

L'ipotesi su cui si basa quanto affermato in precedenza è dovuta ad alcuni costrutti ben noti all'economia moderna, che sono quelli della teoria della coda lunga di Andersen e la personalizzazione.

Proposito dello studio

Questa ricerca si propone di mettere a confronto tre paia di scarpe uguali diversamente colorate, una priva di sponsorizzazione, contenente soltanto il marchio Adidas, una sponsorizzata

dall'uomo di punta dell'azienda tedesca, ovvero Lionel Messi, e una sponsorizzata dall'ultimo arrivato nella casa del marchio a tre strisce: Lorenzo Insigne.

Il primo scopo della ricerca è comprendere se realmente un atleta famoso, portatore di valori che si sposano con quelli dell'azienda che lo sponsorizza, riesce a creare differenze sostanziali nella percezione del valore di un prodotto e nella disponibilità a pagarlo; in sostanza mettere a confronto la scarpa di Messi e quella “neutro” per quanto riguarda alcune variabili appositamente individuate, tra cui ovviamente l'intenzione d'acquisto.

La seconda parte della ricerca invece, è dare un ulteriore contributo al mercato sportivo, osservando l'applicazione del concetto della personalizzazione e quello della lunga coda, mettendo a confronto un super campione come Messi, e un calciatore meno blasonato come Insigne, ma comunque maggiormente legato ai consumatori a cui si vende il determinato prodotto.

La sfida è quella di comprendere se in una città come Napoli (che rappresenta una nicchia), in cui la passione ed il tifo calcistico sono così forti da essere considerati alla stregua di una fede, può rappresentare una buona opportunità di guadagno per la multinazionale tedesca.

L'ultimo punto della ricerca infine, è quello di capire se le variabili individuate per questo progetto siano significative, e spieghino almeno in parte la purchase intention del prodotto dell'esterno azzurro.

Design della ricerca

Il progetto di ricerca ha come primo scopo di provare che esiste una sostanziale differenza nei consumatori per quanto riguarda le variabili atteggiamento verso il prodotto, desiderabilità sociale, congruenza (self with product) e intenzione d'acquisto in merito al prodotto sponsorizzato da Messi e quello contenente semplicemente il marchio Adidas. Per verificare questa condizione è stato preparato un questionario appositamente pensato per i tifosi italiani, in effetti le risposte sono state raccolte cercando di dividere a metà il campione tra napoletani e romani, considerando i punti successivi che toccherà la presente tesi.

Una volta verificata la precedente condizione, il campione sarà diviso a metà, in modo da creare un gruppo di studio ed un gruppo di controllo. Lo scopo è quello di dimostrare che a seconda della città in cui le risposte sono state raccolte, ci sia una differenza sostanziale per quanto riguarda le variabili indicate precedentemente e i prodotti “scarpe Adidas Insigne” e “scarpe Adidas Messi”, concentrandoci ovviamente sull'area Napoli.

Il tutto sarà ulteriormente verificato dalle domande sulla percezione del valore in euro, e la disponibilità a pagare i prodotti in esame del campione.

Questo tipo di ricerca è di tipo descrittivo, poiché ha il solo scopo di descrivere i dati raccolti senza individuare alcun tipo di causa effetto. Per descrivere la significatività e l'eventuale differenza tra medie nelle risposte dei soggetti saranno effettuati 4 T-Test per il caso Scarpa Neutro – Scarpa Messi, e 8 T test (4 gruppo di studio + 4 gruppo di controllo) per quanto riguarda il caso Scarpa Insigne – Scarpa Messi.

Il secondo tipo di ricerca invece, è di tipo “causale”, ovvero si propone di individuare se e quanto le variabili individuate (con l'aggiunta della variabile etnocentrismo) siano significative e influiscano positivamente sull'intenzione d'acquisto; per verificare questo tipo di studio sarà necessario effettuare una regressione multipla.

-Framework teorico

Oltre ad un set di domande sociodemografiche ricavate da alcuni questionari proposti dall'INVALSI; i costrutti scelti, che costituiranno le variabili indipendenti all'interno della ricerca sono: Etnocentrismo, atteggiamento verso il prodotto, congruenza (self with product), desiderabilità sociale e intenzione d'acquisto.

1)Etnocentrismo

Si tratta di una scala graduata tipo Likert che misura l'atteggiamento del rispondente nei confronti dell'opportunità di acquistare prodotti fabbricati a Napoli, o comunque percepiti come napoletani rispetto a quelli prodotti in altri paesi e città. La scala si chiamava CETSCALE (tendenze etnocentriche dei consumatori) dai suoi ideatori (Shimp e Sharma 1987). La scala è stata utilizzata in una varietà di lingue e paesi. Una una versione rivisitata della scala è stata utilizzata da Herche, riportando un alpha di 0.93 (1992).

2)Atteggiamento verso il prodotto

La scala è composta da 5 affermazioni di tipo likert per misurare l'opinione di un consumatore su un prodotto e inclinazione a usarlo. Dato il modo in cui gli elementi sono formulati, la scala rende di più se utilizzata con tipo di prodotto che dovrebbe essere visto come innovativo.

La scala è stata utilizzata la prima volta da McAlexander, Schouten e Koenig (2002). La creazione degli item è basata su una revisione della letteratura sulle comunità di brand. L'affidabilità è confermata è stata confermata dagli stessi autori per un alpha di 0.90

3) Congruenza (Self with product)

La scala è composta da tre dichiarazioni di tipo Likert che hanno lo scopo di misurare il grado in cui un consumatore vede una connessione con un prodotto in particolare.

La scala è stata sviluppata e utilizzata per la prima volta da Escalas e Bettman (2003), e riproposta successivamente due anni dopo con alcune modifiche; in entrambi i casi l'affiabilità è stata accertata da un alpha di 0.96.

4) Desiderabilità sociale di consumare/utilizzare un determinato prodotto

E'una scala composta da tre affermazioni Likert a cinque punti, utilizzata per misurare il grado in cui la persona crede che il consumo di un determinato prodotto sia socialmente accettabile e attraente. Mentre la scala potrebbe essere utilizzata a livello generale, Ding, Grewal, e Liechty (2005) l'hanno usata più specificatamente per quanto riguarda il consumo di pollo, gamberetti e manzo. I tre autori hanno verificato l'affidabilità della scala, stimando un'alpha di 0.84.

5) Intenzione d'acquisto

L'intenzione di acquisto è una variabile attitudinale per misurare i contributi futuri dei clienti verso un determinato marchio/prodotto.

La scala è caratterizzata da 3 domande Likert per misurare l'inclinazione di un consumatore a comprare un bene specificato o utilizzare un servizio. Le varie versioni della scala in discussione impiegano dalle due alle quattro voci. La fonte di questo costrutto è uno studio dell'attrattiva fisica dei modelli in pubblicità (Baker e Churchill 1977). Alpha di 0.73, 0.91, 0.81, 0.81, 0.81, and 0.7338 sono stati riportati da uno studio successivo di Kilbourne (1986).

Le domande riassuntive della ricerca sono:

1) Scarpa neutro vs Scarpa sponsorizzata da Messi

-C'è una differenza significativa tra i rispondenti nell'atteggiamento verso i due prodotti?

-C'è una differenza significativa tra i rispondenti nella congruenza (self with product) verso i due prodotti?

-C'è una differenza significativa tra i rispondenti nella desiderabilità sociale dei due prodotti?

-C'è una differenza significativa tra i rispondenti nell'intenzione di acquisto dei due prodotti?

2) Scarpa Insigne vs Scarpa Messi (Napoli)

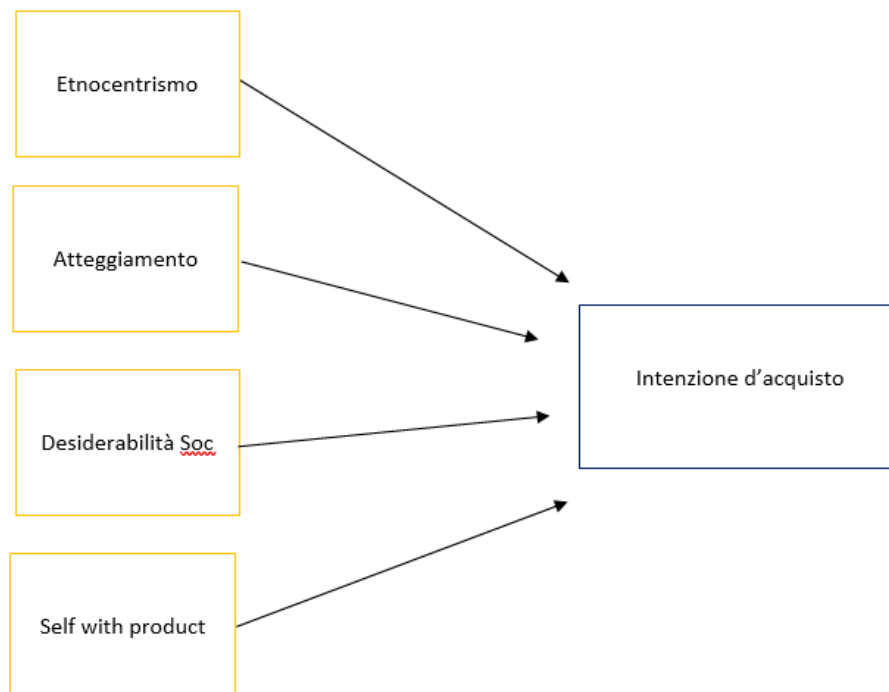
- C'è una differenza significativa tra i rispondenti dell'area Napoli nell'atteggiamento verso i due prodotti?
- C'è una differenza significativa tra i rispondenti dell'area Napoli nella congruenza (self with product) verso i due prodotti?
- C'è una differenza significativa tra i rispondenti dell'area Napoli nella desiderabilità sociale dei due prodotti?
- C'è una differenza significativa tra i rispondenti dell'area Napoli nell'intenzione di acquisto dei due prodotti?

3)Regressione

Le variabili etnocentrismo, atteggiamento verso il prodotto, congruenza (self with-product), desiderabilità sociale influiscono positivamente sull'intenzione d'acquisto nell'area Napoli?

Modello concettuale

La formulazione del problema e le quattro domande di ricerca correlate possono essere presentate graficamente nel seguente modello concettuale.



- Ipotesi

Dato questo modello e la discussione dei costrutti, le seguenti ipotesi saranno testate in questo studio

H#	Ipotesi
H1	L'etnocentrismo influisce positivamente sull'intenzione di acquisto della scarpa Insigne
H2	L'atteggiamento verso il prodotto influisce positivamente sull'intenzione d'acquisto della scarpa Insigne
H3	La desiderabilità sociale influisce positivamente sull'intenzione d'acquisto della scarpa Insigne
H4	La congruenza (self with product) influisce positivamente sull'intenzione d'acquisto della scarpa Insigne

Metodologia di collezione dati

Per affrontare l'attuale problema di ricerca, è stato sviluppato un questionario su Qualtrics composto da domande a scelta multipla, dicotomiche, scale Likert (tutte standardizzate 1-5) e domande aperte. Il modello consiste di 28 elementi suddivisi in quattro aree diverse:

La prima area studia i dati socio-demografici e la variabile dell'etnocentrismo ed è composto in questo modo:

-9 domande di tipo socio-demografico

-3 domande di tipo likert che compongono un unico item per studiare la variabile dell'etnocentrismo, successivamente fattorializzate durante lo studio dei risultati.

Le seconde tre aree sono composte tutte allo stesso modo, ma con un'immagine differente posta all'attenzione del rispondente:

Area 2 (scarpa normale)

-5 domande di tipo likert per studiare l'attitudine verso il prodotto

- 3 domande di tipo likert per studiare la desiderabilità sociale
- 3 domande di tipo likert per studiare la connessione personale tra prodotto e rispondente
- 3 domande di tipo likert per misurare la purchase intention
- 1 domanda a scelta multipla per misurare il prezzo percepito
- 1 domanda a scelta multipla per misurare la disponibilità a pagare del rispondente



Scarpa adidas Neutro

Area 3 (scarpa Messi)

- 5 domande di tipo likert per studiare l'attitudine verso il prodotto
- 3 domande di tipo likert per studiare la desiderabilità sociale
- 3 domande di tipo likert per studiare la connessione personale tra prodotto e rispondente
- 3 domande di tipo likert per misurare la purchase intention
- 1 domanda a scelta multipla per misurare il prezzo percepito
- 1 domanda a scelta multipla per misurare la disponibilità a pagare del rispondente



Scarpa adidas Messi

Area 4 (scarpa Insigne)

- 5 domande di tipo likert per studiare l'attitudine verso il prodotto
- 3 domande di tipo likert per studiare la desiderabilità sociale
- 3 domande di tipo likert per studiare la connessione personale tra prodotto e rispondente
- 3 domande di tipo likert per misurare la purchase intention
- 1 domanda a scelta multipla per misurare il prezzo percepito
- 1 domanda a scelta multipla per misurare la disponibilità a pagare del rispondente



Scarpa adidas Insigne

Il campione è di tipo non probabilistico: i criteri di selezione sono basati su alcuni giudizi personali, in modo da avere un gruppo di rispondenti rappresentativo del tipo di ricerca in esame.

Sono stati raccolti 150 risposte a Napoli in occasione della partita con il Parma, e 150 risposte a Roma in occasione della partita casalinga contro il Frosinone, in modo da avere un gruppo di studio, ed un gruppo di controllo con cui confrontare i risultati.

Il campione è composto da tifosi tra i 17 ei 68 anni, e non è stata fatta alcuna distinzione di genere. Sono stati prese in considerazione persone che conoscevano il prodotto e i calciatori. La scelta di non escludere coloro che probabilmente non indosserebbero questo paio di scarpe (e.g. over 60 o donne) è dovuto al fatto che potrebbero comunque acquistarlo per un regalo.

Il questionario è stato somministrato ai rispondenti da un gruppo di “ricercatori” andato direttamente sul luogo un’ora e mezza circa prima della partita, in modo da poter raccogliere tutti i dati in un tempo comunque limitato.

Grazie a Qualtrics è stato creato un formato mobile friendly per facilitare la compilazione del sondaggio da parte degli intervistati. I questionari sono stati distribuiti durante la giornata del 26 settembre 2018.

Risultati

Per analizzare i dati raccolti, utilizziamo il software di statistica STATA.

Analizzando le statistiche descrittive, possiamo affermare che dei 300 intervistati 263 sono maschi e 37 femmine. L'età degli intervistati è compresa in un intervallo tra i 17 ei 68 anni e la media dell'età è 27,69 anni.

Dei 300 intervistati 3 hanno una licenza elementare, 32 media, 50 qualifica professionale, 155 hanno un diploma finito, 20 hanno un titolo superiore al diploma, 40 hanno una laurea.

Successivamente alla lettura socio-demografica del campione è stata realizzata una factor analysis con successivo arrotondamento sugli item rappresentativi delle variabili:

-Etnocentrismo

-Desiderabilità sociale (scarpa neutro, Messi, Insigne)

-Connessione Prodotto-Self (scarpa neutro, Messi, Insigne)

-Purchase Intention (scarpa neutro, Messi, Insigne)

Dopo la creazione delle variabili questi sono stati i risultati dei confronti tra le medie delle risposte:

1) Campione Globale, scarpa neutro vs Messi (scala 1-5), i T-test sono tutti significativi.

	Media Neutro	Media Messi	Diff Medie
Attitudine verso il pr.	3.00	3.72	0.72
Desiderabilità sociale	2.86	3.28	0.42
Congruenza (sé, prod)	2.41	2.58	0.17
<u>Purchase Int</u>	2.67	3.19	0.51

Tab 1

Valore percepito scarpa Neutro = 100 € - Disponibilità a pagare scarpa neutro = 45€

Valore percepito scarpa Messi = 170 € - Disponibilità a pagare scarpa Messi = 70€

2) Gruppo Napoli, scarpa Messi vs Insigne (scala 1-5), i T-test sono tutti significativi.

	Media Messi	Media Insigne	Diff Medie
Attitudine verso il pr.	3.58	4.27	0.68
Desiderabilità sociale	3.19	3.75	0.56
Congruenza (sé, prod)	2.52	3.43	0.87
<u>Purchase Int</u>	3.01	3.62	0.61

Tab 2

Valore percepito scarpa Messi = 165 € - Disponibilità a pagare scarpa Messi = 60 €

Valore percepito scarpa Insigne = 130 € - Disponibilità a pagare scarpa Insigne = 80 €

3) Gruppo di controllo (Roma), scarpa Messi vs Insigne (scala 1-5), i T test sono tutti significativi.

	Media Messi	Media Insigne	Diff Medie
Attitudine verso il pr.	3.80	2.75	1.11
Desiderabilità sociale	3.37	2.45	0.91
Congruenza (sé, prod)	2.64	2.09	0.55
<u>Purchase Int</u>	3.36	2.04	1.32

Tab 3

Valore percepito scarpa Messi = 175 € - Disponibilità a pagare scarpa Messi = 80€

Valore percepito scarpa Insigne = 110 € - Disponibilità a pagare scarpa Insigne = 30 €

4) Regressione

Influenza delle variabili indipendenti sulla variabile dipendente Y (purchase intention) Insigne.

	<u>Prob>chi2</u>	Significatività	<u>coeff</u>
Attitudine verso il pr.	0.033	si	0.73
Desiderabilità sociale	0.042	si	0,55
Congruenza (sé, prod)	0.000	si	1.66
Etnocentrismo	0.217	<u>no</u>	//

Tab 4

Il modello è valido per un Prob>chi2 di 0.000 e lo pseudo R2 è di 0.36

Limiti della ricerca

Il limite più grande è costituito dal numero degli intervistati, ovvero un campione totale di 300 rispondenti, sicuramente non molto alto per una lavoro esaustivo sull'argomento in esame.

Inoltre, essendo il tema trattato piuttosto specifico richiedeva scale altrettanto specifiche e, nonostante la mole di sforzi impiegati nelle ricerche di queste ultime, bisogna tener conto del fatto che per un lavoro di estrema precisione ed affidabilità sarebbe stato necessario creare delle

scale ex novo, il che avrebbe comportato una quantità di lavoro e tempo ben oltre a quelli di cui si disponeva.

Per quanto riguarda il campione infine, bisogna sottolineare anche il limite dell'estensione geografica della ricerca che, se allargata in più regioni d'Italia, avrebbe sicuramente dato una maggiore quantità di dati interessanti in merito ai diversi giudizi sui prodotti in esame.

Conclusioni

In primo luogo, l'analisi dei T-test ci ha fornito informazioni utili sui consumatori per quanto concerne il diverso livello di attitudine, desiderabilità sociale, connessione personale, e purchase intention verso i prodotti mostrati nelle fotografie.

I primi 4 Test, ovvero quelli che mettono a confronto la scarpa neutro con la scarpa sponsorizzata da Lionel Messi, sono risultati opportuni per osservare nel campione globale quanto fossero differenti le medie nelle variabili sopracitate, e se ci fosse una variazione nel valore percepito e nella disponibilità a pagare (tab 1).

Grazie a questo tipo di lavoro, è stato calcolato che mediamente in tutti i tipi di variabili c'è stata una preferenza dello 0,45 a favore del prodotto che porta il logo e la firma dell'attaccante del Barcellona; inoltre il valore percepito è di 70 euro in più, con una disponibilità a pagare superiore di 25 euro.

Ciò dimostra che nonostante i modelli di calzatura siano completamente uguali, il fatto che ci sia un semplice cambio di colore e la firma di un calciatore, Adidas può permettersi di applicare un premium price molto consistente, andando a confermare quanto affermato nei capitoli precedenti, ovvero il fatto che i valori di Messi e quelli dell'azienda tedesca creano un connubio perfetto, creando sensazioni positive anche per quanto riguarda la connessione personale, cosa che una scarpa priva di una "storia" non avrebbe potuto fare.

Con gli 8 T-test successivi (tab 2-3) ci siamo addentrati maggiormente nel cuore della ricerca, cercando di capire se un prodotto sponsorizzato da un calciatore nato, cresciuto, e maturato nella squadra della sua città riesce a creare sensazioni ancor più positive rispetto ad una leggenda vivente come il numero dieci argentino.

In effetti, per ogni variabile le risposte dei napoletani hanno visto una preferenza verso le scarpe del loro beniamino dello 0.68. Un altro dato particolarmente interessante riguarda il valore percepito e la disponibilità a pagare: come si evince con chiarezza dai dati infatti, il valore percepito delle scarpe di Messi è di 35 euro superiore a quello di Insigne, mentre si ribalta la

situazione nel caso della disponibilità a pagare, in cui vediamo l'esterno azzurro spuntarla di 20 euro sul rivale blaugrana.

Nonostante il dato possa sembrare piuttosto singolare in realtà era ampiamente prevedibile, poiché è lecito per un consumatore trasferire la notorietà ed il peso dei successi personali al valore economico del prodotto sponsorizzato.

Osservando i dati del gruppo di controllo invece, apprezziamo che la differenza tra le medie è in favore dello 0.97 per risposta verso il prodotto sponsorizzato dal talento argentino, il che era ampiamente prevedibile se consideriamo la grande distanza tra l'esterno del Napoli e la squadra giallorossa.

Una dato interessante è che le medie sono addirittura inferiori a quelle registrate dalla calzatura neutro, il che potrebbe essere dovuto al fatto che le due tifoserie sono rivali, e quindi particolarmente distanti tra di loro.

Infine, osservando i risultati della regressione multipla (tab 4), notiamo il fatto che la connessione personale con le scarpe, l'attitudine verso il prodotto e la desiderabilità sociale sono significativi nello spiegare la purchase intention; discorso inverso invece per quanto concerne la l'etnocentrismo, che è da ritenere non significativo.

Il dato etnico è interessante, ma necessiterebbe comunque di ulteriori approfondimenti poiché, come affermato nei limiti della ricerca, l'argomento in esame richiederebbe la creazione di scale ad hoc, mentre quella utilizzata per l'etnocentrismo è comunque adattata da una scala indirizzata al più ampio livello Nazionale.

Le conclusioni ricavate da questa ricerca sarebbero ovviamente da verificare allargando l'analisi a più squadre e città, ma è possibile che in alcuni luoghi la passione per questo sport rappresenti un'opportunità economica interessante.

Essendo un mercato molto dinamico, bisogna tener conto degli attori che vi partecipano: in effetti il "caso" Insigne non è qualcosa che si verifica spesso in un Club sportivo, essendo cosa piuttosto raro che un giocatore nato, e cresciuto nella propria città riesca anche ad imporsi con delle prestazioni importanti.

Tuttavia, è un qualcosa che le imprese non devono sottovalutare, poiché la passione per questo sport in alcuni casi è considerata quasi una fede, e Napoli è solo uno dei tanti esempi in cui la connessione tra squadra e tifoso rappresenta un qualcosa che può essere concretamente sfruttato per ottenere un vantaggio economico.