



Dipartimento di IMPRESA E MANAGEMENT

Cattedra RETAIL AND SERVICE EXPERIENCE MARKETING

**LA RILEVANZA DEL MARKETING ESPERIENZIALE NELLO SPORT:
ANALISI SUL MATCH DAY**

RELATORE

Prof. Maria Giovanna Devetag

CANDIDATO

Di Nuzzo Alessandro

MATR.702791

CORRELATORE

Prof. Matteo De Angelis

ANNO ACCADEMICO

2018/2019

INDICE

Introduzione	5
---------------------------	---

Capitolo uno: Esperienza e Marketing

1.1 Dal funnel tradizionale al decision Journey.....	9
1.2 L'importanza dell'esperienza.....	12
1.3 Marketing Experience.....	14
1.4 Società post-moderna.....	16
1.5 Perché le imprese puntano sulle esperienze?.....	18

Capitolo due: Sport e Marketing

2.1 Lo scenario dello sport.....	21
2.2 Pratica sportiva in Italia.....	22
2.3 Funzioni dello sport.....	23
2.4 Mercato sportivo: offerta e domanda.....	25
2.4.1 Offerta sportiva.....	25
2.4.2 Componenti offerta.....	25
2.4.3 Istituzioni.....	26
2.4.4 Società sportive professionistiche.....	30
2.4.5 Società sportive dilettantistiche.....	31
2.4.6 Atleti.....	33
2.4.7 Domanda sportiva.....	36
2.4.8 Componenti domanda.....	36
2.5 Marketing sportivo.....	41

2.5.1 Definizione e obiettivi.....	41	
2.5.2 Vantaggi del marketing sportivo.....	42	
 Capitolo tre: Sport experience marketing		
3.1 Attori dello sport experience.....	45	
3.2 Elementi chiave dello sport experience marketing.....	49	
3.3 Tipologie di marketing esperienziale.....	50	
3.4 Fan engagement.....	57	
 Capitolo quattro: Analisi sul Match Day Experience		
4.1 Fattori in grado di migliorare l'esperienza del tifoso.....	65	
4.2 Obiettivi della ricerca e analisi questionario.....	71	
 CONCLUSIONE.....		79
 BIBLIOGRAFIA.....		81
 SITOGRAFIA.....		82

INTRODUZIONE

La presente tesi analizza l'importanza del marketing esperienziale all'interno del mondo dello sport, sia da un punto di vista economico-finanziario, esaminando i diversi fattori attraverso i quali le società sportive possono incrementare i propri ricavi ottenendo maggiori profitti e risorse, sia da un punto di vista puramente esperienziale, analizzando le potenzialità della spettacolarità degli eventi sportivi.

Nel corso degli ultimi anni lo sport ha subito una costante evoluzione, passando dall'essere una semplice attività ricreativa fino a diventare una vera e propria attività imprenditoriale e di business, in grado di generare importanti entrate per le società sportive, oltre che di diffondere il credo sportivo.

Oggi, oltre all'aspetto economico, l'*esperienza* è diventata parte fondamentale dello sport: la passione, la partecipazione, il coinvolgimento, sono alcune delle emozioni vissute dalle persone che praticano e seguono lo sport, con il desiderio costante di avvicinare campioni e allenatori, di essere presenti e di poter assistere ai momenti cruciali della manifestazione agonistica.

Per questo motivo oggi le società sportive dovrebbero essere orientate sempre più verso un approccio di Marketing Experience, poiché l'*esperienza* è proprio nel DNA del loro core business. Purtroppo non sempre è così. Ad esempio in Italia sono ancora poche le società orientate verso un approccio di Marketing Experience, poiché la maggior parte di esse è concentrata quasi esclusivamente sulla gestione tecnica e sulle attività finanziarie, omettendo di sfruttare le potenzialità derivanti dalla spettacolarità degli eventi legati allo sport. Situazione totalmente diversa in altri Paesi, come ad esempio Inghilterra e Spagna, dove la maggior parte delle società è concentrata sull'aspetto emozionale, attraverso il quale cerca di creare un vantaggio competitivo e mira ad instaurare un rapporto profondo e personale con il target di riferimento.

La tesi si articola in quattro capitoli.

Il primo capitolo ha una funzione introduttiva: al suo interno verrà analizzato in maniera approfondita il Marketing Experience evidenziando in quale modo e per quale motivo le esperienze sono diventate così importanti nella società in cui viviamo, tanto che quasi non ci domandiamo più: "Che cosa vorrei possedere che ancora non possiedo?", ma piuttosto: "Quali esperienze vorrei provare che ancora non ho provato?".

Verrà svolta inizialmente una analisi del passaggio dal *funnel* tradizionale al *decision journey*, ossia il passaggio da un andamento lineare ad imbuto basato sul modello AIDA (Awareness, Interest, Desire, Act) ad un modello denominato Customer Decision Journey (CDJ), introdotto da McKinsey per la prima volta nel 2009, in base al quale i consumatori non si muovono più in maniera lineare ma seguono un andamento circolare. Questo modello, caratterizzato da quattro diverse fasi in cui i Brand sono costantemente in

competizione tra loro per la propria sopravvivenza e per il successo sul mercato di riferimento, verrà analizzato per intero prima di esaminare il concetto di esperienza. Una volta definita l'esperienza verranno analizzate le quattro tipologie principali di esperienza, ovvero *l'esperienza di intrattenimento, di educazione, di estetica e di evasione*.

Si arriverà infine alla descrizione del Marketing Experience, ovvero quel momento che prende concretamente in considerazione il cliente finale, non solamente durante la fase di vendita del prodotto, ma anche in tutte le fasi che precedono e seguono la transazione e che contribuiscono a creare un valore aggiunto per il cliente e un vantaggio competitivo per l'impresa.

Nel secondo capitolo verrà esaminata una diversa tipologia di Marketing, quello sportivo.

Si procederà ad analizzare le relazioni tra lo sport ed il marketing create da società sportive e da imprese. Innanzi tutto verrà trattato l'ambito sportivo, mettendo in evidenza il numero di coloro che praticano sport in Italia, e descrivendo le funzioni principali dello sport. Successivamente verrà analizzato il mercato sportivo partendo dalla definizione di offerta sportiva, rappresentata da coloro che in qualche modo contribuiscono all'organizzazione, alla promozione e alla realizzazione del prodotto/servizio sportivo, mettendolo a disposizione della domanda; successivamente si passerà a definire la domanda sportiva, ossia l'insieme di individui (tifosi, spettatori, appassionati, praticanti) che hanno bisogni da soddisfare e denaro da spendere. Il capitolo si concluderà con l'analisi del Marketing Sportivo, ovvero lo strumento con cui l'impresa sportiva è in grado di sviluppare e gestire il mercato a cui dà vita mediante l'offerta di prodotti e servizi e rispondendo alla domanda del mercato.

Infatti, attraverso il marketing l'impresa sportiva sarà in grado di conoscere e anticipare le richieste del mercato, agendo con efficacia e coerenza e facendo in modo di influenzare favorevolmente la domanda, rispondendo in modo puntuale ad essa, sollecitata anche dalle offerte poste sul mercato da aziende concorrenti.

Nel terzo capitolo, dopo una breve descrizione delle differenti tecniche di Experience Marketing e di Sport Marketing, verrà introdotto il tema principale di questa tesi: lo Sport Experience Marketing. Dopo aver definito lo Sport Experience Marketing si analizzerà uno dei suoi punti cardine, ossia il Fan Engagement, tradotto in italiano come il "coinvolgimento del fan".

Il fan è mosso principalmente dalla ricerca di tre diversi elementi:

- ricerca del divertimento (che può essere legata all'evento di assistere ad una partita);
- ricerca di forti emozioni (legate alla vittoria o alla sconfitta della squadra del cuore);
- ricerca di un legame (che può avvenire tramite connessioni con la società o con altri fan).

Creare engagement significa quindi creare legami forti. Creare legami forti contribuisce ad aumentare il passaparola, la notorietà e l'autorevolezza del brand.

Per migliorare la Fan Engagement esistono diverse aree in cui un club o una società sportiva possono concentrarsi per avere una visione globale delle esigenze dei fan. Le società sportive devono valutare il modo

per poter attirare i fan quando non c'è la partita e si trovano allo stadio o nelle aree dedicate al club (host fans), oppure quando c'è la partita e sono lontani dall'evento (bring fans closer to the live action), oppure quando non c'è la partita e sono lontani dallo stadio o dalle aree dedicate al club (connect fans), o, infine, quando c'è la partita e sono presenti allo stadio (enhance live experience).

Questo ultimo punto, noto con il nome di Match Day Experience, è stato analizzato nell'ultimo capitolo dell'elaborato.

Il quarto ed ultimo capitolo rappresenta la parte sperimentale della tesi. Al suo interno è stata infatti effettuata un'indagine, mediante la diffusione, e la conseguente analisi dei risultati, di un questionario basato sulla seguente domanda di ricerca: “capire come poter migliorare l'esperienza del tifoso il giorno della partita”.

La parte sperimentale della tesi pertanto si concentrerà su uno dei fattori principali dello Sport Marketing Experience, ossia il Match Day, definito come l'esperienza vissuta dal tifoso il giorno della partita, prima, durante e dopo l'evento, al fine di capire come poter migliorare la sua esperienza sportiva.

Dopo aver analizzato i dati relativi al Match Day Experience nei principali campionati europei, verranno esaminate due possibili soluzioni per migliorare il Match Day, e i diversi traguardi che la società sportiva può raggiungere attraverso l'utilizzo di queste soluzioni.

Successivamente si discuterà di diversi Case study di successo prima di passare ai risultati ottenuti dall'indagine.

CAPITOLO UNO

Esperienza e Marketing

In questo capitolo viene analizzato in quale modo e per quale motivo le esperienze sono diventate così importanti nella società in cui viviamo, al punto che quasi non ci domandiamo più: “Che cosa vorrei possedere che ancora non posseggo?”, ma piuttosto: “Quali esperienze vorrei provare che ancora non ho provato?”¹.

Si inizierà con una analisi del passaggio dal *funnel* tradizionale al *decision journey*, ossia il passaggio da un andamento lineare ad imbuto basato sul modello AIDA (Awareness, Interest, Desire, Act) ad un modello denominato Customer Decision Journey (CDJ), introdotto da McKinsey per la prima volta nel 2009, in base al quale i consumatori non si muovono più in maniera lineare ma seguono un andamento circolare. Questo modello, caratterizzato da quattro diverse fasi in cui i Brand sono costantemente in competizione tra loro per la propria sopravvivenza e per il successo sul mercato di riferimento, verrà analizzato per intero prima di esaminare il concetto di esperienza. Verranno analizzate quindi le quattro tipologie principali di esperienza, ovvero l’esperienza di intrattenimento, di educazione, di estetica e di evasione. Si arriverà poi alla descrizione del Marketing Experience, primo approccio che prende concretamente in considerazione il cliente finale, non solamente durante la vendita del prodotto, ma anche in tutte le fasi che precedono e seguono la transazione e che contribuiscono a creare un valore aggiunto per il cliente e un vantaggio competitivo per l’impresa. Dopo avere definito il Marketing Experience verrà analizzata la differenza tra il Marketing tradizionale e il Marketing esperienziale, passando poi ad individuare le differenze tra società moderna e società post-moderna. Il capitolo si chiuderà con l’introduzione del “procedimento a cascata” di Pine e Gilmore, il quale analizzerà come da una economia basata sulle commodities (materie prime) si è passati ad un’economia basata sui beni industriali (risultati dalla manifattura), successivamente ad un’economia basata sui servizi ed alla fine si è arrivati all’economia basata sulle esperienze.

¹ Ferraresi M., Schmitt B.H., Marketing Esperienziale, FrancoAngeli, 2018

1.1 Dal funnel tradizionale al decision journey

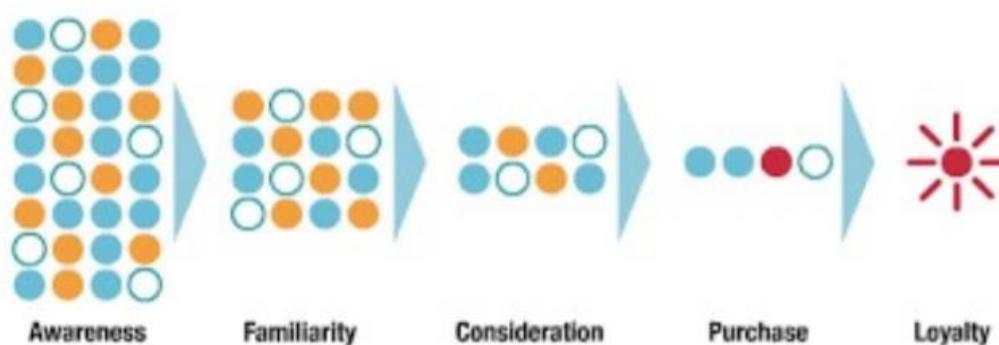
“Consumer are moving outside the purchasing funnel, changing the way they research and buy you product. If your marketing hasn’t changed in response, it should.”²

L’obiettivo del marketing è raggiungere i consumatori nei momenti in cui sono maggiormente influenzabili per prendere decisioni di consumo.

Da sempre le imprese hanno cercato di studiare le abitudini dei propri clienti e di individuare le caratteristiche comuni alle persone che manifestano l’intenzione di acquistare un prodotto.

Una metodologia molto diffusa di tracciamento del processo decisionale del consumatore è il “traditional funnel”, che ha descritto, negli anni antecedenti alla rivoluzione tecnologica e digitale, i touchpoints tra le aziende e i clienti. Questo funnel, basato a sua volta sul modello scientifico-comportamentale AIDA (Awareness, Interest, Desire, Act) assume un andamento in cui il numero di Brand/prodotti e le alternative considerate da parte del consumatore si riducono progressivamente al progredire del processo decisionale.

Il percorso lungo l’imbuto è composto da diversi step come mostrati in figura: Awareness – Familiarity – Consideration – Purchase – Loyalty



Fonte: Court D., Elzinga D., Mulder S., Vetvik O.J. (2009), *The customer decision journey*, McKinsey Quarterly, n.3

In questa figura vengono rappresentati al meglio i vari passaggi:

Awareness: il consumatore scopre l’esistenza del brand;

Familiarity: il consumatore comincia ad interessarsi al brand e pertanto comincia a familiarizzare con il brand;

Consideration: il consumatore mette il Brand/prodotto all’interno del suo consideration set;

Purchase: il consumatore acquista il prodotto.

² Court D., Elzinga D., Mulder S. e Vetvik O. J., *The consumer decision journey*, McKinsey Quarterly, n.3, 2009

Individuando con i pallini colorati i brand considerati in ogni fase, si nota come il numero dei pallini diminuisca ad ogni step successivo fino ad arrivare a quello finale in cui è presente un solo marchio, quello scelto ed acquistato.

Una delle fonti più autorevoli che hanno trattato il tema della evoluzione dei comportamenti del consumatore è quella di McKinsey³, secondo cui la peculiarità del modello di funnel tradizionale consiste nel fatto che, nelle varie fasi di passaggio, dall'awareness fino alla loyalty, i brand presenti nella mente del consumatore non cambiano ma anzi diminuiscono a mano a mano che si procede nelle zone più strette dell'imbuto: i marchi che si contenderanno il consumatore finale saranno tra quelli presenti già nel momento iniziale, senza alcuna possibilità di inserirsi nelle fasi successive.

Ciò accade perché il consumatore, sin dall'insorgere della necessità, ha in mente una lista di brand che associa ad un determinato prodotto e, man mano che approfondisce la ricerca, elimina i prodotti che non ritiene adatti; pertanto, in base a questo processo, solo una delle aziende che si erano inserite sin dall'inizio nella mente del consumatore potrà essere da questi scelta per l'acquisto e può ottenere la fedeltà del consumatore.

In base a tale processo è del tutto rilevante e anzi determinante per una azienda essere presente nella mente del consumatore sin dal momento in cui insorge per lui l'esigenza di effettuare un determinato acquisto, perché è solo tra quelle che effettuerà la sua scelta finale.

Fino alla fine del secolo scorso, dal momento in cui il consumatore veniva esposto all'advertising dei mezzi tradizionali a quando entrava nel negozio per effettuare il proprio acquisto, esistevano poche ulteriori possibilità di modificare radicalmente l'opinione del consumatore stesso che era prevalentemente passivo nei confronti dei differenti mezzi. Invece oggi la tecnologia permette ai consumatori di aumentare la frequenza con cui eseguire controlli, confronti e ricerca attiva di informazioni, rendendo tale possibilità praticamente continua anche grazie ai dispositivi mobili. La stessa tecnologia ha avuto impatto sulla lunghezza e sull'intensità delle fasi del processo decisionale e permette, su larga scala, azioni non possibili in passato come la valutazione attiva e condivisa delle performance di un prodotto o servizio o addirittura "cambi in corsa" intra-processo decisionale e fino all'ultimo momento prima dell'acquisto.

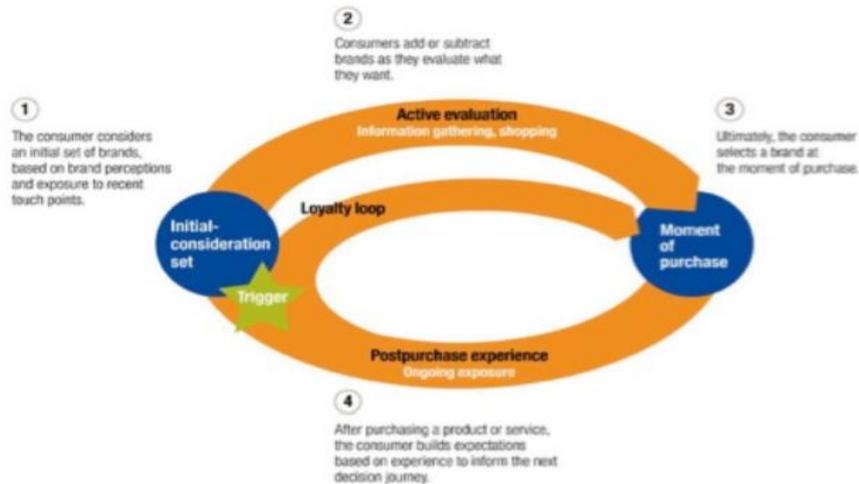
La schematizzazione del comportamento di acquisto tramite il funnel si è evoluta nella schematizzazione "circolare" del customer decision journey (CDJ).

Il modello del CDJ è stato introdotto per la prima volta da McKinsey nel 2009 ed è costituito da quattro fasi principali:

1. Initial Consideration Set (ICS), ovvero la fase iniziale in cui il consumatore, stimolato da un bisogno, comincia a prendere in considerazione diversi brand;

³ <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/the-consumer-decision-journey>

2. Active Evaluation (AE), in questa fase i brand entrano ed escono continuamente dal consideration set iniziale (ossia dalla considerazione del consumatore) anche a seguito delle informazioni aggiuntive raccolte tramite i vari touchpoint;
3. Moment of purchase, il momento in cui il consumatore sceglie il brand da acquistare;
4. Post-purchase experience o Loyalty loop, dove I consumatori decidono se riacquistare o meno il brand in base all'esperienza avuta.



Fonte: Court D., Elzinga D., Mulder S., Vetvik O.J. (2009), *The customer decision journey*, McKinsey Quarterly, n.3

La fase successiva all'acquisto (Loyalty loop) è data dall'esperienza complessiva che il consumatore ha avuto sia durante la fase di acquisto che di utilizzo del prodotto o servizio stesso. Un'esperienza positiva può rafforzare il bonding (legame) con il brand e aumentare il word of mouth del consumatore; viceversa un'esperienza negativa potrebbe allontanare il brand dal consumatore e dal suo Customer Decision Journey, rendendo necessari ingenti investimenti e cambiamenti per convincere il consumatore a reinserire il brand nel proprio CDJ.⁴

L'importanza del CDJ sta nel fatto che la persona viene catturata dal brand durante tutti i momenti del viaggio (journey) a tal punto di non avere più alcuna intenzione nel valutare e provare alternative a quel determinato prodotto o servizio nel momento in cui riemerge il bisogno.

⁴ Giorgino F., Mazzù M.F., BrandTelling, Egea, 2018

1.2 L'importanza dell'esperienza

L'esperienza è un evento privato che si verifica in risposta a uno stimolo che, in ambito aziendale, può essere costituita da iniziative di marketing pre e post acquisto. Le esperienze coinvolgono l'individuo nel suo complesso e risultano il più delle volte dall'osservazione diretta o dalla partecipazione ad eventi, siano essi reali o virtuali.

Le persone oggi acquistano un prodotto perché le permette di vivere una determinata esperienza. Dobbiamo prendere in considerazione che l'esperienza deve essere confrontata con la soddisfazione del cliente al fine di analizzare quanto l'esperienza sia stata di gradimento o meno, ma non sempre queste esperienze sono pianificabili o controllabili dalle imprese.

Il termine "esperienziale" compare per la prima volta nel 1982 con l'opera di Holbrook e Hirschman⁵, i quali definiscono l'experiential views come un approccio che si focalizza sulla natura simbolica, edonistica ed estetica del consumo, e che si fonda sulla concezione dell'esperienza di consumo ("consumption experience") come attività svolta alla ricerca di fantasie, sensazioni e divertimenti.

Un altro approccio importante al concetto di esperienza è stato elaborato da Pine e Gilmore⁶, i quali hanno messo in luce come l'economia, e di conseguenza il marketing, stesse cambiando anche dal punto di vista di ciò che proponeva agli individui e come questa proposta avesse un forte valore aggiunto per essere apprezzata. Il modello della progressione spiega in che modo si è arrivati all'offrire delle esperienze partendo dalle materie prime.

All'inizio del mercato venivano scambiate le commodities (materie prime), il cui marketing aveva poco se non alcun senso di esistere, solo con la rivoluzione industriale si è passati alla produzione dei beni.

I beni sono stati l'evoluzione delle materie prime ed avevano un maggior valore rispetto alle commodities dovuto al processo di lavorazione e ai costi sostenuti. È principalmente in questa fase che nasce e si sviluppa il marketing come strumento necessario per vendere il bene all'interno del mercato.

A seguito della standardizzazione del processo produttivo e dell'aumento del benessere sociale le imprese hanno cominciato a ridurre il prezzo dei propri beni per cercare di ottenere un vantaggio competitivo.

Questa strategia ha portato le imprese a trovare un nuovo modo per differenziarsi rispetto ai competitors: le aziende hanno iniziato così a concentrarsi su una nuova necessità delle persone, ossia quella dei servizi. Essi sono l'equivalente immateriale di una merce, attività inseparabili e intangibili, dotati di un valore economico quantificabile. Man mano che i servizi aumentano, diventano sempre più personalizzati per il singolo cliente e si giunge ad una progressiva saturazione sia del mercato dei beni che soprattutto quello dei servizi. A questo

⁵ Hirschman E., Holbrook M., Hedonic Consumption: Emerging Concepts, Methods and Propositions, 1982

⁶ Pine II B.J., e Gilmore J.H., The Experience Economy, 1999

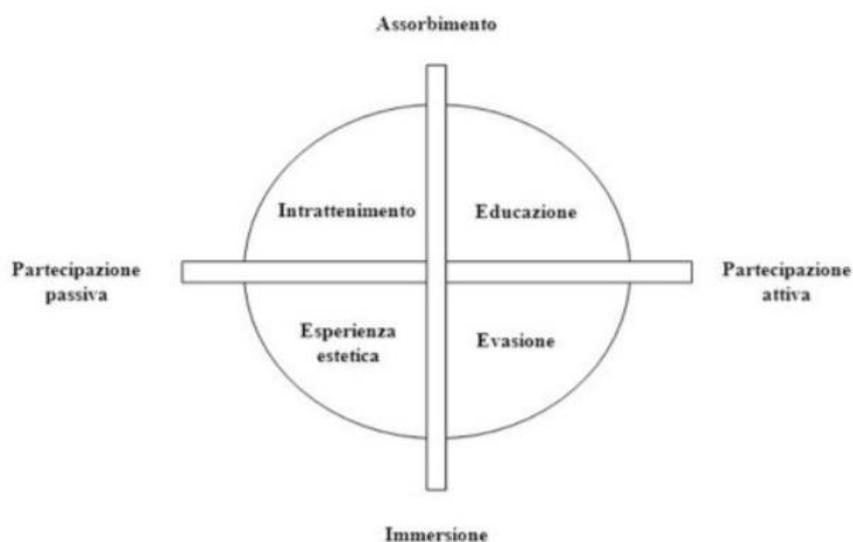
punto, l'offerta ricercata dalle persone non sono più i servizi ma le esperienze. L'esperienza è qualcosa di unico, di memorabile, che aggiunge ulteriormente un valore alla fruizione di un prodotto o servizio: creare un'esperienza non significa solo intrattenere, ma coinvolgere a livello emotivo, fisico, spirituale e intellettuale.

Pine e Gilmore hanno proposto un modello articolato su due dimensioni per raggruppare i possibili tipi di esperienze che permettono il coinvolgimento del cliente⁷:

sull'asse orizzontale abbiamo la partecipazione dell'individuo all'esperienza, ossia se risponde attivamente o passivamente all'esperienza stessa: all'estremo sinistro avremo quindi una partecipazione passiva in cui il consumatore è semplicemente spettatore di tutto quello che succede intorno a lui, mentre all'estremo destro avremo una partecipazione attiva da parte del cliente, il quale agisce personalmente all'evento a cui sta partecipando;

sull'asse verticale troviamo invece il coinvolgimento dell'individuo con l'ambiente esterno nel quale si svolge l'evento o la performance: anche in questo caso ai due estremi troviamo da un lato l'assorbimento e dall'altro l'immersione. Con l'assorbimento, che lo troviamo nell'estremo più alto, si intende quando l'esperienza penetra nelle persone attraverso la mente, mentre con l'immersione, situata nell'estremo più basso, le persone si immergono fisicamente o virtualmente nell'esperienza.

Dalle possibili combinazioni di queste due dimensioni Pine e Gilmore definiscono 4 tipologie di esperienze fondamentali: Intrattenimento, Educazione, Estetica, Evasione.



Fonte: Pine II B.J., Gilmore J.H. (2000), Oltre il servizio. L'economia delle esperienze, Rizzoli Etas, pag. 35

⁷ Pine II B.J., Gilmore J.H., Oltre il servizio. L'economia delle esperienze, Rizzoli Etas, 2000

- 1) L'esperienza di intrattenimento: le persone assorbono passivamente quello che accade attraverso i sensi, sono attività rilassate e divertenti senza essere troppo stressanti o stimolanti. Questa esperienza è quella che viene più facilmente adoperata dalle aziende perché richiede un minimo sforzo in termini di strategia di coinvolgimento e ci si concentra principalmente sulla realizzazione di eventi o performance: un esempio è quello di guardare la televisione o partecipare ad un concerto;
- 2) L'esperienza di educazione: l'educazione è la migliore esperienza che si possa ottenere, essa porta ad un elevato coinvolgimento e ad una partecipazione attiva da parte dell'individuo. Un esempio è quello di frequentare un corso di sci, dove il coinvolgimento è tanto e vi è anche un'elevata partecipazione;
- 3) L'esperienza estetica: con questo tipo di esperienza l'individuo si immerge nell'esperienza ma resta passivo, senza avere influenza su di esso. Le visite turistiche o la mostra di un museo sono un esempio di questo ambito;
- 4) L'esperienza di evasione: in questo caso c'è una profonda immersione e partecipazione della persona a ciò che accade. L'individuo diventa partecipe in prima persona dell'esperienza. Un esempio sono gli sport estremi o suonare in un'orchestra o recitare in uno spettacolo.

L'esperienza considera tutto, dalle semplici caratteristiche del prodotto alle sensazioni, immagini, sentimenti, piacere e altre componenti simboliche che insieme costituiscono l'esperienza e ne rendono un qualcosa di unico.

1.3 Marketing Experience

Il Marketing Esperienziale costituisce una novità rivoluzionaria nel campo del marketing. È il primo approccio che prende veramente in considerazione il cliente finale, non solamente durante la vendita del prodotto, ma anche in tutte le fasi che precedono e seguono la transazione e che contribuiscono a creare un valore aggiunto per il cliente e un vantaggio competitivo per l'impresa. Ma che cosa è il Marketing Experience?

Il termine "experience" può avere diverse definizioni. In particolare possiamo analizzare due significanti:

- Qualcosa che si può riferire al passato. Intendiamo i ricordi della nostra esperienza (ad esempio: che cosa comprende l'esperienza del viaggio? Tutto ciò che proviamo, tocchiamo, sentiamo e tutti i ricordi che ci portiamo a casa. Possiamo rievocarli ogni volta che vogliamo);
- Esperienza è quello che si percepisce nel "qui ed ora" in termini di percezioni di sentimenti e pensieri che si hanno, quando si interagisce con prodotti e brands in contesti di mercato e in attività di consumo.

Pertanto si può definire l'Experience Marketing come ricordi dovuti all'esperienza, ossia sentimenti e pensieri che si hanno quando si ha a che fare con prodotti e brand presenti nel mercato.

Il marketing esperienziale si differenzia rispetto al marketing tradizionale per i seguenti aspetti⁸:

- qualità del prodotto e qualità dell'esperienza: nel marketing tradizionale interessa la qualità del prodotto e del servizio, ossia quanto è utile ed efficace di per sé quel prodotto/servizio e il modo in cui riesce a soddisfare le esigenze del cliente. Nel marketing esperienziale invece non interessano i prodotti di per sé ma interessano i prodotti in quanto mezzi per vivere determinate esperienze;
- homo oeconomicus e homo ludens: il marketing tradizionale si basa sull'homo oeconomicus, ossia l'individuo guidato dalla razionalità e dalla massimizzazione dell'utilità, quindi un individuo guidato da principi razionali di scelta. Per quanto concerne invece il marketing esperienziale, l'homo ludens è un tipo di individuo diverso, che è alla ricerca del piacere, del gioco, della leggerezza, e dell'esperienza;
- bisogni e desideri: nel marketing tradizionale erano i bisogni a spingere una persona a ricercare il prodotto o servizio più adatto in modo da essere soddisfatto. Per quanto riguarda il marketing dell'esperienza invece, l'individuo non va più alla ricerca del bisogno da soddisfare ma del piacere. Dal momento che i bisogni primari sono ampiamente soddisfatti, l'uomo ricerca non più i bisogni ma i desideri e il piacere;
- comportamenti razionali e emotivi: nel marketing tradizionale vi è un comportamento razionale dovuto all'homo oeconomicus. Nel marketing dell'esperienza invece vi è un comportamento emotivo basato sulla ricerca di esperienze piacevoli, stimolanti e coinvolgenti;
- benefici e attributi, stili di vita e esperienze: nel marketing tradizionale il consumatore si concentra sui benefici e sugli attributi del prodotto per valutarne la qualità e l'importanza d'utilizzo. Nel marketing esperienziale non c'è una focalizzazione su benefici ed attributi del prodotto ma su esperienze di consumo che molto spesso riflettono degli stili di vita (corrispondono a quello che il consumatore sente di essere, ai valori e alla personalità);
- obiettivi e relazioni: nel marketing tradizionale il consumatore ha obiettivi da raggiungere e in quanto uomo perfettamente razionale effettua ogni scelta per poter raggiungerli. Nel marketing dell'esperienza invece il consumatore pone al centro la relazione con gli altri. I social media hanno amplificato il desiderio di essere al centro di una rete sociale. La ricerca dell'identità dell'individuo avviene attraverso le relazioni con gli altri ed il consumo.

⁸ Ferraresi M., Schmitt B.H., Marketing Esperienziale, FrancoAngeli, 2018

MARKETING TRADIZIONALE	MARKETING ESPERIENZIALE
Qualità del prodotto/servizio	Qualità dell'esperienza
Homo oeconomicus	Homo ludens
Bisogno	Desiderio
Comportamenti razionali	Comportamenti emotivi
Benefici ed attributi	Stile di vita ed esperienze
Obiettivi	Relazioni con l'esterno

Fonte: Ferraresi M., Schmitt B.H., Marketing Esperienziale, FrancoAngeli, pag. 29, 2018

Quando si parla di marketing dell'esperienza si fa riferimento ad un nuovo tipo di società, non solo moderna ma addirittura post moderna, che si sviluppa successivamente alla caduta del muro di Berlino, avvenuta nel 1989. A seguito di questo fondamentale avvenimento si vengono a creare nuovi modelli di consumo, ovvero i consumatori post moderni e conseguentemente anche il marketing si aggiorna per cercare di comprendere i nuovi stili di consumo, dando risposte in grado di soddisfare le mutate esigenze dei consumatori ed in alcuni casi in grado anche di influenzare le stesse (c.d. marketing esperienziale)⁹.

1.4 Società post-moderna

Quella in cui viviamo oggi viene definita società post-moderna, ovvero quella che viene dopo la modernità; quest'ultima è finita con il crollo delle grandi ideologie del '900 ed è stata sostituita dall'era del cosiddetto relativismo: ognuno vive in una propria realtà e può interpretarla come vuole: non ci sono più verità assolute. Nella società post-moderna anche la figura del consumatore si modifica, poiché le sue scelte non sono più dettate unicamente da principi e esigenze di tipo razionale, ma soprattutto le sue scelte sono mosse da fabbisogni di tipo emozionali e dalla ricerca di una sua propria identità¹⁰.

⁹ Inglehart R., La società postmoderna, Editori Riuniti, 1998

¹⁰ Fabris G., Il nuovo consumatore verso il postmoderno, FrancoAngeli, 2003

Nella società odierna quindi gli atti dei consumatori sono trainati dal soddisfacimento di desideri, non più di bisogni; in tale ottica il consumo è uno strumento di comunicazione tra le persone, viene utilizzato per comunicare ed esprimere agli altri la propria personalità, il proprio modo di essere.

Oggi il consumo viene inteso come un vero e proprio fenomeno culturale che cambia con la società in maniera repentina, di pari passo con il progresso tecnologico: gli stili di consumo dell'individuo variano di anno in anno; per questo motivo il consumo deve essere visto come un'esperienza: consumare significa infatti non solo acquistare dei prodotti, ma, attraverso l'acquisto di determinati prodotti, vivere una determinata esperienza.

Esistono importanti differenze tra la società moderna e la società post-moderna. Tra le più importanti abbiamo:

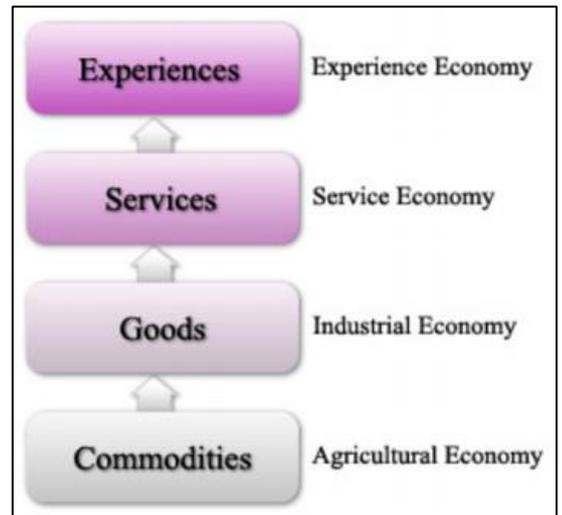
- produzione e espressione: nella società moderna il consumo era il risultato del capitalismo e della produzione di massa (imprese, fabbriche, economie di scala, sfruttamento delle tecnologie ecc.). Il consumo veniva di conseguenza, era inteso come una conseguenza della produzione; non c'era pertanto una grossa preoccupazione nel convincere i consumatori ad acquistare. Oggi invece si vive in una società in cui si ha già tutto ciò di cui si ha bisogno e devono essere brave le imprese nel convincere l'individuo ad acquistare qualcosa. Il consumo è diventato un linguaggio a sé stante e predominante rispetto alla produzione;
- status symbol e Identity building: nella società moderna per le classi inferiori il consumo veniva visto come mezzo per soddisfare i bisogni primari (mangiare, vestirsi ecc.), per le classi agiate invece il consumo veniva visto come mezzo per riflettere il loro status. Nella società post-moderna il consumo è l'inizio per affermare e costruire la propria identità;
- performance e significati: nella società moderna l'individuo si concentrava principalmente sulle performance del prodotto. Nella società post-moderna invece l'individuo si concentra sui significati, ossia i simboli associati al prodotto;
- identità statica e identità flessibile: nella società moderna le identità delle persone erano rigide e più o meno stabili per tutta la vita. Per gli uomini l'identità era data dal loro ruolo professionale, per le donne dal loro ruolo in famiglia. Nella società post-moderna le identità sono molteplici e flessibili. Una persona sceglie tra le diverse identità a seconda dei momenti della propria vita;
- realtà e interazione virtuale: la società moderna è basata e regolata dalla realtà. Nella società post-moderna invece vi è la combinazione tra realtà e mondo virtuale.

1.5 Perché le imprese puntano sulle esperienze?

Secondo Pine e Gilmore, le imprese cominciano a investire sulle esperienze perché avviene un processo chiamato “Commodization”. Questo processo segue un procedimento a “cascata”¹¹ (anche noto come “Modello della progressione”) basato su diversi passaggi:

1. **Beni**→ Attraverso i meccanismi della concorrenza i prodotti sul mercato diventano sempre più simili tra di loro a causa della pressione competitiva.

I prodotti, quindi, diventano così simili che i consumatori non sono più capaci di distinguere diversi brand sul mercato.



Fonte: Pine Il B.J., e Gilmore J.H., The Experience Economy, 1999

2. **Servizi**→La pressione competitiva allora inizia a premere sul prezzo (imprese iniziano a competere sul prezzo). Però competere sul prezzo significa perdere profitto.

Le imprese a questo punto cercano altre strade per distinguersi.

Queste strade sono state prima l'aggiunta di servizi (pre, post e durante la vendita) il che ha creato un'economia di servizi. Questa strategia però è molto facile da imitare e quindi tutte le imprese hanno iniziato ad offrire servizi e ciò ha dato luogo all'economia dei servizi.

3. **Esperienze**→Tutte le imprese offrono servizi e quindi il servizio di per sé cessa di essere una fonte di vantaggio competitivo e le imprese cercano di sfuggire alla pressione della guerra di prezzo e di conseguenza il nuovo vantaggio competitivo riguarda la capacità di offrire esperienze.

Il modello sopra riportato è il **modello della progressione** di Pine & Gilmore, il quale fa vedere come da una economia basata sulle commodities (sono le materie prime, i prodotti essenziali, per i quali non c'è differenza e la competizione si esercita solo sul prezzo) si è passati ad un'economia basata sui beni industriali (risultati dalla manifattura), ad un'economia basata sui servizi e si è arrivati all'economia basata sulle esperienze.

A mano a mano che si offrono esperienze, il prezzo medio praticato sale, così come salgono i bisogni dei consumatori che da irrilevanti diventano sempre più rilevanti ed anche la posizione competitiva dell'impresa diventa sempre più differenziata.

¹¹ Pine Il B.J., e Gilmore J.H., The Experience Economy, 1999

Un esempio può essere quello del caffè.

Si parte dal presupposto che il caffè è una commodity e che costi 2 centesimi a tazzina; lo stadio successivo è quello della manifattura, si suppone di avere adesso il “prodotto” caffè, il prezzo passa a 5/ 25 centesimi per la stessa tazzina. Lo stadio successivo è il caffè preso al bar (servizio) che ovviamente avrà un prezzo maggiore perlomeno 50 centesimi/1\$ a tazzina. Oggi si è giunti allo stadio successivo, quello dell’esperienza, come un caffè da Starbucks: può costare fino a 7 \$ a tazza, il consumatore però non compra solamente un caffè da Starbucks ma compra l’esperienza ossia la possibilità di passare del tempo dentro il negozio, creando tutta un’esperienza intorno al caffè.

Il prezzo pertanto inizia ad aumentare man mano che aumentano le “cose” che stanno intorno al prodotto di per sé, come i servizi e le esperienze.

Un altro esempio può essere quello dell’Hard Rock Cafè.

Qui cosa compra il consumatore? Il consumatore acquista l’esperienza di passare una serata dentro l’hard rock cafè e l’esperienza ha anche una cosa in più, ha un tema preciso che va a toccare tutti e 5 i sensi (il tema è ovviamente l’hard rock).

Oggi molte aziende utilizzano esperienze a tema per attirare sempre più consumatori.

CAPITOLO DUE

Sport e Marketing

In questo capitolo verranno analizzate le relazioni tra lo sport ed il marketing create da società sportive e da imprese. Negli ultimi anni lo sport ha subito una vera e propria trasformazione diventando sempre più un business, ma nonostante questo l'emozione vissuta durante l'evento sportivo continua ad essere fondamentale per coinvolgere sempre più tifosi e spettatori.

Preliminarmente verrà trattato l'ambito sportivo, mettendo in evidenza il numero di coloro che praticano sport in Italia, e descrivendo le funzioni principali dello sport. Successivamente verrà analizzato il mercato sportivo partendo dalla definizione di offerta sportiva, rappresentata da coloro che in qualche modo contribuiscono all'organizzazione, alla promozione e alla realizzazione del prodotto/servizio sportivo, mettendolo a disposizione della domanda; un esempio è costituito dagli organismi sportivi che promuovono le attività oggetto della loro attività, nonché dalle imprese produttrici e fornitrici di abbigliamento e attrezzature sportive, dagli atleti professionisti e dilettanti, dagli impianti che permettono l'erogazione dell'offerta sportiva. A seguire verranno individuate le varie componenti dell'offerta sportiva quali le istituzioni, le società sportive professionistiche e dilettantistiche e gli atleti, quindi si passerà a definire la domanda sportiva, ossia l'insieme di individui (tifosi, spettatori, appassionati, praticanti) che hanno bisogni da soddisfare e denaro da spendere. Il capitolo si concluderà con l'analisi del Marketing Sportivo, ovvero lo strumento con cui l'impresa sportiva è in grado di sviluppare e gestire il mercato a cui dà vita mediante l'offerta di prodotti e servizi e rispondendo alla domanda, non solo perché attraverso il marketing l'impresa sportiva sarà in grado di conoscere e anticipare le richieste del mercato, agendo con efficacia e coerenza e facendo in modo di influenzare favorevolmente la domanda, rispondendo in modo puntuale ad essa, sollecitata anche dalle offerte poste sul mercato da aziende concorrenti.

2.1 Lo scenario dello sport

Lo sport è uno dei fenomeni più importanti al mondo, che coinvolge miliardi di persone in tutti e cinque i continenti. Una volta lo sport riguardava solamente la giovane classe maschile mentre per tutto il resto della popolazione appariva come una cosa lontana da poter soltanto ammirare. Oggi invece lo sport è¹²: “Qualsiasi forma di attività fisica che, attraverso una partecipazione organizzata o non, abbia per obiettivo l’espressione o il miglioramento della condizione fisica e psichica, lo sviluppo delle relazioni sociali o l’ottenimento di risultati in competizioni di tutti i livelli”. In base alla carta, lo sport deve essere:

- Accessibile a tutti ed in particolare ai giovani;
- Sano, sicuro, leale e deve poggiare su valori etici;
- In grado di promuovere la realizzazione personale;
- Rispettoso dell’ambiente;
- Sostenitore della dignità umana e contrario a ogni forma di sfruttamento a coloro che la praticano.

Lo sport interessa tutti, dai bambini agli anziani, dagli analfabeti ai laureati, dai ricchi ai poveri, si sviluppa sia a livello amatoriale che agonistico e si caratterizza per le sue molteplici forme svolgendosi sia individualmente (tennis, ciclismo, scherma, golf, ecc.) che di squadra (calcio, pallavolo, basket, rugby ecc.).

In quest’ottica, è simbolica la frase della Nike: “If you have a body, you are an athlete”¹³.

Oltre ad interessare tutti gli individui presenti su questo pianeta lo sport è anche un importante strumento di crescita personale e di miglioramento umano: riesce ad accomunare le persone, è ragione di vita, civiltà, fratellanza, educazione, amicizia, uguaglianza, solidarietà, onestà, divertimento, benessere, rispetto delle regole, rispetto degli avversari, disciplina, fair play, industria, mercato, business e occupazione.

Lo sport esprime tutti valori che portano a migliorare la vita delle persone, sia di chi lo pratica, che di chi lo tifa, lo simpatizza o è spettatore: lo sport vuole mantenere l’uomo sano, in forma, andando contro la sedentarietà, malattie del benessere (come ad esempio l’ipertensione, il diabete, lo stress, la depressione, l’infarto, l’obesità ecc.) e l’inquinamento (lo sport è per l’ecologia, la natura e la sostenibilità). In buona sostanza lo sport è vita e lo si vive facendo pratica (atleti professionisti o dilettanti), organizzandolo e gestendolo (società sportive, imprese, istituzioni ecc.), sostenendolo (organizzazioni, donazioni, contributi, finanziamenti) e godendo dello spettacolo (pubblico in genere, pubblico sportivo, spettatori, tifosi).

Nelson Mandela, durante la premiazione dei Laureus World Sports Awards a Monaco nel 2000, lo descrive così: “Sport has the power to change the world. It has the power to inspire. It has the power to unite people in a way that little else does. It speaks to youth in a language they understand. Sport can create hope where once

¹² Carta Europea dello Sport, 1992, Consiglio d’Europa, Rodi

¹³ <https://about.nike.com/>

there was only despair. It is more powerful than government in breaking down racial barriers. It laughs in the face of all kinds of discrimination”¹⁴.

Queste parole stanno ad indicare come lo sport non solo esprime tutti quei valori che portano a migliorare la vita delle persone ma possiede anche: “il potere di cambiare il mondo”.

2.2 Pratica sportiva in Italia

Secondo il Comitato olimpico nazionale italiano (CONI) e l’Istituto Nazionale di Statistica (ISTAT) ad oggi in Italia abbiamo¹⁵:

- 4.535.322 atleti tesserati divisi così:
 - Nord-est: 40,4%
 - Nord-ovest: 39,5%
 - Centro: 35,5%
 - Sud e Isole: 26,2%
- La pratica dello sport è massima tra i ragazzi di età compresa tra gli 11 e i 14 anni (70,3%, di cui il 61% in modo continuativo ed il restante 9,3% in modo saltuario) e tende a decrescere con l’età;
- A livello di istruzione abbiamo i praticanti che sono:
 - Laureati: 51,4%
 - Diplomati: 36,8%
 - Diploma di scuola media e inferiore: 21,2%
 - Diploma elementare o senza titoli di studio: 7,3%
- Sport più diffusi per numero di addetti:
 - Calcio: 1.099.455 giocatori tesserati
 - Pallavolo: 374.468 giocatori tesserati

¹⁴ Mandela N., 2000, Laureus World Sports Awards, Monaco

¹⁵ Lo sport in Italia, Comitato Olimpico Nazionale Italiano (CONI) e Istituto Nazionale di Statistica (ISTAT)

Basket: 310.810 giocatori tesserati

Tennis: 306.862 giocatori tesserati

Atletica leggera: 203.621 giocatori tesserati

Nuoto: 149.411 giocatori tesserati

Motociclismo: 132.691 tesserati

Judo, Karate e Arti Marziali: 123.496 tesserati

Ginnastica: 117.127 tesserati

- Nuoto è lo sport più diffuso tra i bambini con età inferiore ai 10 anni (43,1%);
- Calcio è lo sport più diffuso tra gli under 35 (33,6%);
- Ginnastica con le sue variazioni è lo sport più diffuso tra gli over 60 (27,4%);
- Il 26,5% della popolazione non pratica sport ma svolge attività fisica, come fare lunghe passeggiate a piedi, giardinaggio ecc. (15 milioni e 640 mila persone);
- I sedentari, ossia coloro che dichiarano di non praticare alcuno sport o attività fisica nel tempo libero, sono oltre 23 milioni (39,1% della popolazione) e aumentano con l'età fino ad arrivare a quasi la metà della popolazione di 65 anni e più.

Tutti questi confermano la vastità e la varietà delle situazioni in cui può operare il marketing sportivo e in cui si sviluppano i mercati sportivi.

2.3 Funzioni dello sport

Lo sport svolge delle importanti funzioni che devono essere accuratamente analizzate¹⁶:

- Ludica/Intrattenimento: lo sport è svago, divertimento, intrattenimento, e serve a mantenere l'uomo sano e contrastare le malattie. Sia visto che praticato lo sport aiuta a rilassarsi, a vivere meglio la propria vita: con le partite, i tornei, le manifestazioni, coinvolge e diverte milioni di spettatori;

¹⁶ Foglio A., Il Marketing Sportivo. Comunicare, gestire e promuovere le società e i prodotti sportivi, Hoepli, 2018

- Educativo/Formativa: lo sport si caratterizza per una serie di aspetti che servono ad educare e formare l'uomo: rispetto delle regole, rispetto degli avversari, lealtà, fratellanza, solidarietà, collaborazione, uguaglianza, sacrificio, autocontrollo. Scuola e sport devono andare di pari passo perché sono entrambi fondamentali per una buona educazione e una sana crescita dei ragazzi: lo sport è sinonimo di ordine, disciplina, salute. La scuola diventa così anche un'occasione per praticare e condividere lo sport tra ragazzi, insegnando loro l'educazione, la disciplina e la cultura sportiva. Insegnare ai giovani l'educazione sportiva in maniera adeguata può far nascere in loro l'entusiasmo per la pratica di uno sport, che probabilmente continueranno a praticare per tutta la loro vita. Ecco perché assume una fondamentale importanza l'associazione e il connubio tra scuola e sport;
- Sociale/Relazionale: lo sport è un importante forma di socializzazione per tutti coloro che lo realizzano (come mister, preparatori, dirigenti, manager, atleti) e per i destinatari dell'offerta (tifosi, spettatori, pubblico). Lo sport invoglia a collaborare, a stringere amicizie, relazioni, a integrarsi, a fare parte di un gruppo, ad appartenere ad una comunità sportiva come praticante, tifoso o semplice spettatore;
- Competitiva/Agonistica: lo sport porta le persone a confrontarsi tra di loro, diventa un mezzo attraverso cui emergere tra gli altri, evidenziare le proprie doti fisiche o le proprie qualità, riscattare la propria immagine sociale;
- Economica: lo sport è importante per l'economia poiché alimenta le varie industrie, crescono diversi business e aumenta l'occupazione. L'economia riceve una spinta importante grazie alla funzione salutistica e sociale che lo sport svolge: infatti lavorare con persone sane e rilassate è più semplice e si dà un maggiore contributo a far crescere l'economia;
- Benessere: lo sport aiuta le persone a vivere meglio, a mantenere l'uomo sano, in salute, evitando le diverse malattie che si possono presentare e la sedentarietà: come diceva il poeta romano Giovenale nel lontano 100 d.C. "Mens sana in corpore sano" ossia che lo sport porta salute e benessere al corpo, e di riflesso alla mente;
- Ecologica: lo sport è contro l'inquinamento, ed è a favore della natura e della sostenibilità. Parecchi sport svolgendosi all'aria aperta e nella natura valorizzano e tutelano direttamente e indirettamente l'ambiente.

2.4 Mercato sportivo: offerta e domanda sportiva

Lo sport nasce come attività ludica, di svago, di benessere personale, e pian piano si trasforma in un'attività di business che coinvolge tutti, sia i soggetti che offrono sport, che quelli che lo domandano, dando vita ad un vero e proprio sistema economico e industriale.

Lo sport è diventato con gli anni uno dei principali protagonisti dell'economia italiana, richiamando l'attenzione dei media (quali la TV, la radio, giornali e Internet), delle aziende che producono beni e attrezzature sportive, del turismo, generando un totale di 800.000 posti di lavoro, e un'incidenza complessiva di circa il 3% del PIL. L'industria dello sport è divenuta negli ultimi anni una delle più importanti e floride del nostro Paese, per la competitività, l'innovazione tecnologica e la resa economica e sociale.

2.4.1 Offerta sportiva

L'offerta sportiva è rappresentata da coloro che in qualche modo contribuiscono all'organizzazione, alla promozione e alla realizzazione del prodotto/servizio sportivo, mettendolo a disposizione della domanda; in particolare pensiamo agli organismi sportivi che organizzano e promuovono le attività sportive oggetto della loro attività, oppure alle imprese produttrici e fornitrici di abbigliamento e attrezzature sportive, agli atleti professionisti e dilettanti, agli impianti che permettono l'erogazione dell'offerta sportiva.

L'offerta sportiva è importante perché dà vita all'industria dello sport: l'offerta deve essere sempre al passo con i tempi, deve fare i conti con le nuove tecnologie e risorse (quali ad esempio Internet, Pay TV, telefonia mobile, ecc.) deve soddisfare le nuove esigenze dei destinatari e deve trovare sempre nuove vie per riscontrare la domanda sul fronte dell'intrattenimento, dello svago e della pratica.

L'offerta sportiva è inoltre caratterizzata da un'elevata competizione: oltre alla concorrenza presente nel settore, si aggiungono altre forme di intrattenimento (concerti, teatro, cinema, turismo, opere, mostre, ecc.) con le quali l'offerta sportiva deve competere¹⁷.

2.4.2 Componenti dell'offerta sportiva

Lo sport possiede una varietà di soggetti che compongono l'offerta sportiva: **istituzioni, società sportive, imprese, associazioni sportive, federazioni, leghe, produttori di abbigliamento e attrezzature sportive, media**. Questi soggetti hanno un'importante missione da compiere, ossia quella di educare i destinatari

¹⁷ Cherubini S., Marketing e management dello sport. Analisi, strategie, azioni, FrancoAngeli, 2015

dell'offerta sportiva. Sono composti da molteplici caratterizzazioni in base al prodotto/servizio sportivo offerto e in base al segmento al quale devono rivolgersi:

- Mercato complesso e competitivo: questi soggetti si trovano in un mercato difficile, complesso e competitivo, dovuto dal continuo cambiamento, dalla costante evoluzione, da una domanda variegata, da una concorrenza altamente competitiva sostenuta sia da tante offerte di settore che da altri settori non sportivi;
- Imprenditorialità: per avere successo nel mercato, i soggetti sportivi devono avere una buona imprenditorialità per valorizzare la propria offerta e soddisfare la domanda;
- Competitività: i soggetti sportivi sono caratterizzati da un'elevata competizione settoriale, intersettoriale e extra-settoriale: per essere competitivi l'offerta deve essere un valore aggiunto ben percepito dall'individuo;
- Capacità organizzativa: questi soggetti richiedono un'elevata capacità organizzativa a seguito della complessità dei prodotti/servizi che devono produrre e portare al mercato;
- Territorialità: conoscere la domanda locale è fondamentale per i soggetti al fine di ottenere un maggiore riscontro e maggiori introiti finanziari;
- Responsabilità: i soggetti sportivi coordinano, gestiscono, diffondono e producono lo sport, possiedono dunque una grande responsabilità nei confronti dei destinatari dell'offerta sportiva: questi soggetti devono trasmettere i valori dello sport, la cultura e la giusta educazione.

I soggetti sportivi devono avere le caratteristiche di vere e proprie imprese, dotate di un assetto organizzativo e funzionale che sia in grado non solo di soddisfare la domanda sportiva facendo fronte alle richieste del mercato, ma anche di raggiungere un equilibrio economico finanziario, che gli consenta di raggiungere gli obiettivi di marketing.

2.4.3 Istituzioni

Le istituzioni sono i principali soggetti in grado di proporre un'offerta sportiva, essendo le uniche in grado di svolgere un'efficace azione di promozione, gestione e organizzazione delle attività sportive. Alle istituzioni vengono affidati i compiti di organizzazione, gestione, promozione e controllo dell'offerta sportiva del nostro Paese: ad esse fanno riferimento tutte le associazioni o società sportive presenti sul territorio, siano esse professionistiche o dilettantistiche.

Tra le istituzioni sportive più importanti ricordiamo:

- CONI (Comitato Olimpico Nazionale Italiano)

Il CONI è l'organismo più importante del mondo sportivo italiano e rappresenta la Confederazione delle Federazioni Sportive Nazionali e delle Discipline Sportive Associate. Fondato il 9 Giugno 1914 a Roma, è presente oggi in 102 province e 19 regioni, riconosce 45 Federazioni Sportive Nazionali, 19 Discipline Sportive Associate, 15 Enti di Promozione Sportiva Nazionali e 1 territoriale, 19 Associazioni Benemerite¹⁸. In seguito alla legge n.426 del 16 Febbraio 1942¹⁹ viene riconosciuta la sua natura giuridica di ente pubblico responsabile dell'ordinamento sportivo come "Federazione delle Federazioni Sportive". Il CONI giuridicamente è un ente non economico, caratterizzato da compiti e funzioni che sono stati attribuiti dalla legge. Esso è portatore di interessi collettivi in un contesto organizzativo associazionistico che mira al conseguimento di interessi comuni in ambito sportivo.

Al CONI spetta la diffusione dello sport nel Paese con specifiche funzioni:

- tutela della salute;
- diffusione dello sport in ogni fascia di età;
- diffusione dello sport a tutta la popolazione;
- organizzazione delle attività sportive;
- prevenzione del doping;
- lotta contro l'esclusione, le disuguaglianze, razzismo, ed ogni forma di violenza;
- formazione educativa.

Il lato operativo di CONI è affidato a CONI Servizi, preposto allo svolgimento delle attività operative, amministrative e commerciali. Il CONI conta di un'organizzazione centrale e periferica: a livello centrale sono previsti diversi organismi tra cui il Consiglio Nazionale, Presidente, Segretario Generale, Collegio dei Revisori, Collegio dei Conti.

- FSN (Federazioni Sportive Nazionali)

Le Federazioni Sportive Nazionali svolgono l'attività sportiva in collaborazione con il CONI, il Comitato Olimpico Internazionale (CIO) e le Federazioni sportive Internazionali. Ad oggi si contano 45 federazioni riconosciute dal CONI, 4,5 milioni di tesserati e circa 64 mila società sportive²⁰.

Secondo l'articolo 15 dell'8 Gennaio 2004²¹:

¹⁸ <http://www.coni.it/it/>

¹⁹ Legge 16 febbraio 1942, n. 426 riconosciuta come "Istituzione del Comitato Olimpico Nazionale Italiano", ma anche definita come la "Costituzione dello Sport"; la legge fu abrogata da d. leg. N. 242/1999 e perfezionata da d.l. n. 138/2002. Queste leggi hanno riconosciuto il CONI come soggetto nazionale per il governo dello sport, regolamentato le competenze delle FSN e degli altri Enti delegati a promuovere l'attività sportiva

²⁰ <https://www.coni.it/it/news/52-contenuti-statici/3597-federazioni-sportive.html>

²¹ D. leg. 23 Luglio 1999, n.242 "Riordino del Comitato Olimpico Nazionale Italiano - CONI": è ricordato come "Decreto Melandri". Si affida al CONI la responsabilità della gestione e dell'amministrazione dello sport per quanto riguarda: la promozione della massima diffusione della pratica sportiva attraverso l'organizzazione e il potenziamento dello sport nazionale e in particolare la preparazione degli atleti e l'approntamento dei mezzi idonei per le Olimpiadi e per tutte le altre manifestazioni

- 1) Le federazioni sportive nazionali e le Discipline sportive associate svolgono l'attività sportiva in armonia con le deliberazioni e gli indirizzi del CIO, delle Federazioni internazionali e del CONI, anche in considerazione della valenza pubblicistica di specifiche tipologie di attività individuate nello Statuto del CONI. Ad esse partecipano società ed associazioni sportive e, nei soli casi previsti dagli statuti delle federazioni sportive nazionali e delle discipline sportive associate in relazione alla particolare attività anche singoli tesserati.
- 2) Le federazioni sportive nazionali e le Discipline Sportive Associate hanno natura di associazione con personalità giuridica di diritto privato. Esse non perseguono fini di lucro e sono soggette, per quanto non espressamente previsto nel presente decreto, alla disciplina del codice civile e delle relative disposizioni di attuazione.

Le federazioni ricevono risorse economiche tramite incassi con eventi sportivi, contratti televisivi, donazioni, sponsorizzazioni, vendita di altri beni. Tra i costi delle federazioni abbiamo invece i finanziamenti delle società sportive locali, l'acquisto dei beni e dei servizi, il costo degli arbitri, il costo degli ufficiali di gara, l'acquisto delle attrezzature e dei materiali, compensi per prestazioni professionali di tecnici, istruttori, preparatori e l'assicurazione per gli atleti.

- DSA (Discipline Sportive Associate)

Le Discipline Sportive Associate insieme alle Federazioni Sportive Nazionali costituiscono la base associativa del CONI. Il Comitato Olimpico Nazionale Italiano riconosce 19 Discipline Sportive Associate con circa 240 mila tesserati e oltre 4 mila società. Secondo quanto riportato dall'articolo 15 dell'8 Gennaio 2004²² le Discipline Sportive Associate possiedono la stessa struttura delle Federazioni, con la finalità di governare e organizzare a livello nazionale una disciplina sportiva non ancora inserita nel contesto olimpico. Nel momento in cui la disciplina dovesse rientrare tra quelle olimpiche, le DSA hanno il diritto di essere riconosciute come Federazioni, purchè previste dei requisiti necessari voluti dal CONI. In base all'articolo 24 dello Statuto del CONI²³ le Discipline Sportive Associate:

- svolgono attività sportiva, anche di rilevanza internazionale, come la partecipazione a competizioni e l'attuazione di programmi di formazione degli atleti e tecnici;
- non hanno fini di lucro;

nazionali e internazionali; la promozione della massima diffusione della pratica sportiva sia per i normodotati e sia, di concerto con il Comitato Italiano Paralimpico, per i disabili; l'assunzione e la promozione di opportune iniziative contro ogni forma di discriminazione e di violenza nello sport.

²² D. leg. 8 Gennaio 2004, n.15 "Modifiche e integrazioni al d. leg. 23 Luglio 1999, n.242, recante "Riordino del Comitato Olimpico Nazionale Italiano - CONI", ai sensi dell'art.1 della l. 6 Luglio 2002, n.137": il CONI diventa una "Confederazione delle Federazioni Sportive Nazionali e delle Discipline Sportive Associate"; si ripristina la centralità della dimensione associativa tra CONI ed Enti rappresentativi dei singoli sport consolidando i poteri di vigilanza dell'Ente sulle organizzazioni sportive.

²³ Titolo V, art. 24 dello Statuto del Comitato Olimpico Nazionale Italiano – CONI, adottato dal Consiglio Nazionale l'11 Giugno 2014

→ hanno un ordinamento statutario e regolarmente ispirato al principio di democrazia interna e di partecipazione all'attività sportiva da parte di donne e uomini in condizioni di uguaglianza e di pari opportunità in base alle deliberazioni e agli indirizzi del CONI.

- EPS (Enti di Promozione Sportiva)

Gli Enti di Promozione Sportiva sono delle associazioni che hanno lo scopo di promuovere e organizzare le attività fisico-sportive con finalità ludiche, ricreative e formative. Nascono intorno alla metà degli anni Cinquanta con la finalità di promuovere l'attività sportiva tra i giovani, sia a livello amatoriale che talvolta anche agonistico, e si occupano di organizzare corsi di formazione e avviamento alla pratica sportiva, corsi per tecnici e arbitri, corsi di diffusione della pratica sportiva.

I requisiti che devono avere per ottenere il riconoscimento da parte del CONI²⁴ sono:

- una regolare costituzione in associazione;
- la presenza con la propria organizzazione in 15 o più regioni;
- un numero di società/associazioni sportive affiliate non inferiore a 1000;
- un numero di iscritti impegnati in qualsiasi ruolo non inferiore a 100.000;
- la presenza di un'organizzazione richiede l'esistenza di un comitato regionale dell'Ente e di almeno tre società sportive affiliate in almeno la metà delle province facenti parte della regione stessa;
- svolgere la propria attività di promozione sportiva da almeno 3 anni

Il CONI riconosce 15 Enti di Promozione Sportiva²⁵ che operano nell'ambito dello sport sociale e dello sport accessibile a tutti.

- CIO (Comitato Olimpico Internazionale)

A differenza delle altre istituzioni, il Comitato Olimpico Internazionale, noto anche come Comité International Olympique o semplicemente come CIO, è un'organizzazione internazionale senza fini di lucro ed è la massima autorità a capo di tutti i comitati olimpici mondiali. Fondato da Pierre de Coubertin il 23 Giugno del 1894 con l'intento di far rinascere lo spirito dei Giochi Olimpici dell'antica Grecia attraverso un evento quadriennale dove gli atleti di tutti i paesi potessero competere tra loro²⁶.

Il CIO è un'organizzazione che possiede diversi compiti:

- 1) educare i giovani con lo sport e fare sì che il fair play prevalga sulla violenza e sul razzismo;
- 2) incoraggiare l'organizzazione e sviluppare le competizioni;
- 3) assicurare il corretto svolgimento dei Giochi Olimpici;
- 4) cooperare con organizzazioni al fine di promuovere la pace nello sport;

²⁴ Titolo VI, art. 26, 27 e 28 dello Statuto del Comitato Olimpico Nazionale Italiano – CONI, adottato dal Consiglio Nazionale l'11 Giugno 2014

²⁵ <https://www.coni.it/it/enti-di-promozione-sportiva.html>

²⁶ https://it.wikipedia.org/wiki/Comitato_Olimpico_Internazionale

- 5) proteggere l'indipendenza del movimento olimpico;
- 6) incoraggiare lo sport femminile;
- 7) combattere il doping;
- 8) tutelare la salute dell'atleta;
- 9) opporsi a qualunque abuso politico e commerciale;
- 10) supportare iniziative che coinvolgano cultura ed educazione con lo sport;
- 11) promuovere rapporti positivi con le città ospitanti dei Giochi Olimpici.

La Carta Olimpica è un documento che riassume i principi, le regole e le linee guida per l'organizzazione dei Giochi Olimpici e il governo del movimento olimpico, codificandone i principi fondamentali. Pubblicata per la prima volta nel 1908 si basa su 3 obiettivi principali:

- 1) stabilire valori e principi dell'olimpismo;
- 2) servire come legge del Comitato Olimpico Internazionale;
- 3) definire i diritti e i doveri dei 4 principali componenti del movimento olimpico: il CIO, le federazioni internazionali, i comitati olimpici nazionali e i comitati organizzativi per i Giochi olimpici.

L'appartenenza al movimento richiede l'approvazione della Carta Olimpica e il riconoscimento del Comitato Olimpico Internazionale. Ad oggi sono riconosciuti 206 Comitati Olimpici Nazionali²⁷.

2.4.4 Società sportive professionistiche

Fino agli anni Sessanta le società sportive erano organizzate e gestite nell'ambito dell'associazionismo e dilettantismo, utilizzando le proprie risorse in maniera gratuita. Ma il rapido e costante aumento di interessi attorno al mondo dello sport ha portato, il 23 Marzo 1981, all'emanazione della "Legge sul professionismo"²⁸. Tale normativa disciplina il professionismo sportivo disponendo che "possono stipulare contratti con atleti professionisti solo società sportive costituite nella forma di società per azioni o di società a responsabilità limitata"²⁹. Tale legge stabilisce i requisiti che una società sportiva deve avere per essere professionistica e stipulare contratti con sportivi professionisti:

²⁷ Carta olimpica: è un documento ufficiale dello sport a livello europeo e internazionale. In essa vi sono codificati i principi, le regole e le normative adottate dal Movimento Olimpico dal CIO (2007). E' composta da 74 articoli che definiscono i ruoli, scopi, relazioni tra enti costitutivi, le norme per l'organizzazione e la partecipazione ai Giochi Olimpici, le sanzioni e le procedure disciplinari; è qui che si riscontrano tutti gli aspetti organizzativi e operativi del Movimento Olimpico, i valori dello sport compresi nei principi di educazione olimpica indicati da De Coubertin: armonia, gioia nello sforzo, sportività, pace, liberazione.

²⁸ Legge 23 Marzo 1981, n. 91, "Norme in materia di rapporti tra società e sportivi professionisti"

²⁹ Art. 10, "Costituzione e affiliazione", Capo II – Società sportive e federazioni sportive nazionali, legge 23 Marzo 1981, n. 91, "Norme in materia di rapporti tra società e sportivi professionisti"

- Costituirsi nella forma di società per azioni o a responsabilità limitata;
- Nominare in ogni caso un collegio sindacale;
- Prevedere lo svolgimento di attività sportive;
- Provvedere che una parte degli utili, non inferiore al 10%, sia destinata al settore giovanile;
- Essere affiliata al Comitato Olimpico Nazionale Italiano noto come CONI.

In base a questa legge e con la legge n.586 del 18 Novembre 1996, si impone la trasformazione della società sportiva in impresa, assumendo a tutti gli effetti la struttura aziendale e proponendosi di svolgere tutte le attività che un'impresa deve svolgere³⁰. Con la legge del 1996 vi è un'importante novità, ossia il passaggio dallo sport professionistico allo sport profit oriented. Come conseguenza di ciò, le società professionistiche come qualsiasi altra impresa hanno la possibilità di operare a scopo di lucro attivandosi con azioni di merchandising, di vendita degli spazi pubblicitari, di vendita dei diritti radio e televisivi, di gestione degli impianti sportivi (come lo stadio, il centro sportivo, ecc.). Pertanto le strategie iniziano ad essere più complesse e non sono più volte soltanto ad ottenere importanti risultati sportivi, ma anche a fronteggiare i costi di gestione e ad ottenere un equilibrio economico-finanziario nel medio-lungo periodo. A differenza di quanto avviene a livello dilettantistico, la gestione della società sportiva professionistica è volta alla soddisfazione dei diversi obiettivi della società, quali:

- Promuovere il proprio brand;
- Far crescere l'immagine della società;
- Dare un riscontro alla domanda con un'offerta adeguata;
- Realizzare una politica di fidelizzazione nei confronti del target di domanda;
- Ottenere sponsorizzazioni dalle aziende;
- Conseguire risultati a livello economico;
- Massimizzare il profitto sociale ed economico;
- Ottenere risultati sportivi.

Pertanto all'interno di una società sportiva professionistica convivranno sia attività orientate alla crescita economica aziendale, che alla promozione e alla diffusione dello sport.

³⁰ Legge 18 Novembre 1996, n.586, Conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 20 Settembre 1996, n. 485, recante disposizioni urgenti per le società sportive professionistiche, Gazzetta Ufficiale, Serie Generale n.272 del 20 Novembre 1996

2.4.5 Società sportive dilettantistiche

A differenza delle società sportive professionistiche strutturate in maniera tale da proporre sul mercato una vera e propria offerta commerciale, le società dilettantistiche mirano a proporre un'offerta di tipo educativo e sociale, incentrata soprattutto sui valori di etica sportiva, ovvero dello sport inteso come un servizio socialmente utile.

Le finalità della pratica sportiva dilettantistica sono la socialità, la formazione dell'individuo, la valorizzazione dell'individuo.

Il concetto base su cui si fondano le società dilettantistiche è che “tutti possono giocare” e all'interno di queste società coesistono la promozione sia di attività sportive e motorie consolidate (come lo sport agonistico), che attività amatoriali.

Le società dilettantistiche sono regolamentate dalla legge del 27 Dicembre 2002, n. 289 “Disposizioni per attività dilettantistica”³¹. In base alla legge le società dilettantistiche possono usufruire del regime fiscale agevolato estesi alle associazioni sportive dilettantistiche; possono beneficiare di situazioni agevolate in termini di trattamento fiscale e contributi sociali, sempre che siano registrate come “società/associazioni sportive dilettantistiche”, in modo tale da godere dei diritti riservati alle associazioni no profit. Nella loro denominazione le società dilettantistiche devono indicare la finalità sportiva e la ragione, assumendo una delle seguenti forme:

- Società per azioni costituita secondo le disposizioni vigenti senza fini di lucro;
- Società a responsabilità limitata senza fini di lucro;
- Cooperativa senza fine di lucro.

Sempre ai sensi dell'art.90, per le società sportive dilettantistiche sono previste alcune agevolazioni, purché si prevedano a livello di statuto alcune caratterizzazioni dispositive:

- 1) Assenza di fini di lucro;
- 2) Rispetto del principio di democrazia interna;
- 3) Organizzazione di attività sportive dilettantistiche, compresa l'attività' didattica per l'avvio, l'aggiornamento e il perfezionamento nelle attività sportive;
- 4) Disciplina del divieto per gli amministratori di ricoprire cariche sociali in altre società e associazioni sportive nell'ambito della medesima disciplina;
- 5) Gratuità degli incarichi degli amministratori;
- 6) Devoluzione ai fini sportivi del patrimonio in caso di scioglimento delle società e delle associazioni;

³¹ Legge 27 Dicembre 2002, n.289 “Regime fiscale per attività sportive dilettantistiche senza scopo di lucro” (art. 90)

- 7) Obbligo di conformarsi alle norme e alle direttive del CONI nonché agli statuti e ai regolamenti delle Federazioni sportive nazionali o dell'ente di promozione sportiva cui la società o l'associazione intende affiliarsi.

Questo tipo di società, non essendo una società commerciale o professionistica, possiede degli obiettivi sociali, educativi e formativi:

- Favorire lo sviluppo della pratica sportiva;
- Accrescere la domanda di sport;
- Incrementare il numero di praticanti;
- Conseguire risultati sportivi;
- Ottenere i fondi necessari per coprire i costi (trovare un equilibrio economico);
- Trovare fonti di finanziamento;
- Ottenere il supporto finanziario degli sponsor;
- Ottenere il supporto finanziario degli enti locali e talvolta degli enti pubblici.

Le società dilettantistiche devono sostenere delle spese economiche che spesso si rivelano pesanti, poiché nella maggior parte dei casi vivono con risorse limitate. In alcuni casi le società dilettantistiche possono fare affidamento su alcuni contributi a fondo perduto stanziati dagli enti pubblici (come lo Stato, regioni, province) che rappresentano una fonte economica rilevante, anche se purtroppo è un'erogazione non fissa e piuttosto rara. Spesso, per ottenere dei fondi, le società organizzano degli eventi in modo da coinvolgere sempre più persone ed ottenere le risorse economiche necessarie. Tra questi abbiamo ad esempio: campi estivi, tornei, feste, memorial, lotterie ecc. Non solo eventi, ma anche la possibilità di poter contare su sponsor locali genera introiti importanti per le suddette società. Quindi, se da un lato si attua una politica volta a reperire le risorse economiche necessarie per mandare avanti la società, dall'altro si cerca di promuovere l'attività sportiva in tutte le occasioni possibili, considerando lo sport come qualcosa che è in grado di far incontrare e aggregare le persone.

2.4.6 Atleti

Non solo società o istituzioni, anche gli atleti costituiscono una parte importante dell'offerta sportiva. La loro attività, le emozioni che sono in grado di trasmettere, porta il pubblico a ritrovare nell'atleta dei valori, un esempio da seguire, coinvolgimento ed emulazione. L'atleta è un soggetto importante dell'offerta sportiva visto che può incrementare (o ridurre) il livello di qualità del prodotto/servizio offerto.

L'art.31 dello statuto del CONI esprime con chiarezza chi sono gli atleti, che ruolo occupano nel sistema sportivo e che comportamento si esige da loro³²:

1. Gli atleti sono inquadrati presso le società e associazioni sportive riconosciute, tranne i casi particolari in cui sia consentito il tesseramento individuale alle Federazioni sportive nazionali, alle Discipline sportive associate e agli Enti di promozione sportiva.
2. Gli atleti sono soggetti dell'ordinamento sportivo e devono esercitare con lealtà sportiva le loro attività, osservando i principi, le norme e le consuetudini sportive.
3. Gli atleti devono praticare lo sport in conformità alle norme e agli indirizzi del CIO, del CONI e della Federazione nazionale di appartenenza; essi devono, altresì, rispettare le norme e gli indirizzi della competente Federazione internazionale, purché non in contrasto con le norme e gli indirizzi del CIO e del CONI.
4. Gli atleti selezionati per le rappresentative nazionali sono tenuti a rispondere alle convocazioni e a mettersi a disposizione della competente Federazione sportiva nazionale o Disciplina sportiva associata, nonché ad onorare il ruolo rappresentativo ad essi conferito.
5. Ai sensi di quanto disposto dalla Carta Olimpica, è costituita presso il Comitato Olimpico Nazionale Italiano (CONI) la Commissione Nazionale Atleti. La sua composizione ed il relativo funzionamento vengono disciplinati dal Consiglio Nazionale del CONI.

Pertanto, secondo quanto stabilito dal CONI, l'attività degli atleti deve rispettare i principi fondamentali dell'ordinamento, delle norme e delle consuetudini sportive: gli atleti, che siano professionisti, dilettanti o praticanti tesserati, possiedono un ruolo educativo e sociale rilevante, visto che sono esempi da seguire ed ammirare per molte persone. Facendo riferimento sia alle Federazioni Sportive Nazionali (FSN) che alle Discipline Sportive Associate (DSA) si contano più di 4 milioni e 700 mila atleti tesserati che, sommati ai 6 milioni e 600 mila praticanti sportivi tesserati provenienti dagli Enti di Promozione Sportiva si raggiungono gli 11,300 milioni di atleti praticanti sportivi tesserati.

Gli atleti possono essere di tre tipologie:

- 1) Atleti professionisti: ai sensi dell'articolo 2 (professionismo sportivo) della legge n.91³³: “sono sportivi professionisti gli atleti, gli allenatori, i direttori tecnico-sportivi ed i preparatori atletici, che esercitano l'attività sportiva a titolo oneroso con carattere di continuità nell'ambito delle discipline regolamentate dal CONI e che conseguono la qualificazione dalle federazioni sportive nazionali, secondo le norme emanate dalle federazioni stesse, con l'osservanza delle direttive stabilite dal CONI per la distinzione dell'attività dilettantistica da quella professionistica.” Tale legge identifica l'atleta professionista come

³² Titolo VIII (Atleti, tecnici sportivi ed ufficiali di gara), art. 31 dello Statuto del Comitato Olimpico Nazionale Italiano – CONI, adottato dal Consiglio Nazionale l'11 Giugno 2014

³³ Legge 23 Marzo 1981, n. 91, “Norme in materia di rapporti tra società e sportivi professionisti”

colui che esercita l'attività sportiva a titolo oneroso e come professione. L'atleta professionista firma un contratto in base al quale percepisce una remunerazione a seguito dell'attività svolta. Gli atleti sono quindi vincolati alla società, nel momento in cui stipulano con essa un contratto di lavoro. Sportivi professionisti non sono solo gli atleti, ma anche i tecnici, i dirigenti, i direttori sportivi, i direttori tecnici, i preparatori atletici, ossia tutti coloro che esercitano l'attività sportiva a titolo oneroso nelle seguenti discipline:

- Federazione Italiana Giuoco Calcio (FIGC) riguardo alla Serie A, Serie B, Serie C (o Lega Pro);
 - Federazione Pugilistica Italiana (FPI);
 - Federazione Italiana Golf (FIG);
 - Federazione Italiana Pallacanestro (FIP);
 - Federazione Italiana Pallavolo (FIPAV);
 - Federazione Motociclistica Italiana (FMI);
 - Federazione Ciclistica Italiana (FCI).
- 2) Atleti dilettanti: l'atleta dilettante, a differenza dell'atleta professionista, è colui che non percepisce una ricompensa o ne percepisce una in maniera ridotta (anche sottoforma di rimborso spese) e che oltre all'attività sportiva svolge un'attività lavorativa o di studio. Un atleta dilettante può essere considerato di alto livello se pratica lo sport con regolarità e intensità avendo quindi una finalità agonistica. Gli atleti dilettanti vengono tesserati presso le società e le associazioni sportive riconosciute dal CONI. Spesso accade che ci sono atleti "dilettanti" (come spesso accade nel mondo del calcio) che guadagnano cifre superiori ad atleti professionisti che praticano sport definiti "minori", andando dunque in contraddizione con le attuali classificazioni tra la qualifica di professionista e quella di dilettante.
- 3) Atleti amatoriali praticanti tesserati: sono circa 6,6 milioni³⁴, ossia quelli iscritti a Enti di Promozione sportiva, e sono tutte quelle persone che praticano sport per pura passione, con il fine di mantenere un ottimale stato di salute e di benessere fisico e mentale; gli atleti amatoriali sono anche coloro che praticano un'attività sportiva per il semplice fine di socializzare con altre persone. Questi atleti per svolgere lo sport in maniera corretta debbono sostenersi con spese proprie e devono provvedere autonomamente all'acquisto dell'attrezzatura necessaria, per poter dedicarsi al meglio allo sport preferito.

³⁴ Foglio A., Il Marketing Sportivo. Comunicare, gestire e promuovere le società e i prodotti sportivi, Hoepli, 2018

2.4.7 Domanda sportiva

Al fine di elaborare una valida strategia di marketing, un'impresa sportiva deve concentrare la propria attenzione sulla domanda, ossia l'insieme di individui (tifosi, spettatori, appassionati, praticanti) che hanno bisogni da soddisfare e denaro da spendere.

Come conseguenza del miglioramento della qualità della vita, della maggiore disponibilità finanziaria e di un avanzamento tecnologico importante, la domanda sportiva si è evoluta, richiedendo all'offerta di trovare sempre più nuove proposte in grado di soddisfarla.

La domanda sportiva si distingue in³⁵:

- Domanda reale: è una domanda che può essere quantificata come il pubblico occasionale, pubblico abituale, tifosi, praticanti sportivi professionisti, praticanti sportivi amatoriali e aziende che sponsorizzano lo sport;
- Domanda potenziale: è una domanda che non è ancora stata espressa. Sono persone che dedicano il loro tempo libero ad altre attività come il cinema, teatro, concerti, turismo. Questi soggetti rappresentano un'importante opportunità per le imprese sportive: sono spettatori potenziali devono essere raggiunti e convinti, tramite un'offerta capace di rispondere alle loro esigenze creative. Se coinvolti nella maniera giusta possono diventare spettatori abituali.

2.4.8 Componenti domanda sportiva

La domanda sportiva può dividersi in tre parti:

1) Domanda di eventi/spettacoli sportivi

La domanda di eventi/spettacoli sportivi riguarda il pubblico generico (ossia il pubblico che assiste occasionalmente a eventi), il pubblico appassionato (segue con interesse lo sport) e i tifosi (sono i supporter di una squadra o di un'atleta). Sia pubblico che tifosi ricercano nello sport emozioni, intrattenimento, divertimento, svago, e partecipano direttamente alle manifestazioni sportive: infatti è grazie al numero di persone presenti che si determina quanto un evento sia importante o meno. La domanda pertanto è il giudice della validità di un evento/spettacolo sportivo, ed è quindi essa che l'offerta deve guardare e cercare di soddisfare.

³⁵ <https://www.slideshare.net/gandolfodominici/marketing-l4-analisi-domanda>

➤ Spettatori:

gli spettatori sono quelle persone che “consumano” lo sport come un qualsiasi altro bene e ne traggono emozioni, svago ed intrattenimento dallo spettacolo sportivo. L’interesse degli italiani per lo spettacolo sportivo vede al primo posto il calcio, seguito dall’automobilismo, motociclismo, ciclismo, tennis, nuoto, atletica leggera ecc. Tra gli spettatori possiamo distinguere:

- Spettatori dal vivo: sono coloro che partecipano fisicamente all’evento/spettacolo sportivo e la loro partecipazione garantisce un importante contributo al successo dell’evento. In Italia circa il 28% della popolazione assiste dal vivo a eventi sportivi.
- Spettatori virtuali: sono coloro che assistono ad eventi/spettacoli sportivi a distanza attraverso i media (televisione, Internet, radio ecc.). Ad oggi in Italia si contano circa 35 milioni di spettatori mediatizzati³⁶.

➤ Tifosi:

i tifosi sono delle persone che si impegnano a sostenere con entusiasmo la partecipazione di una squadra o di un’atleta ad un evento/spettacolo sportivo. La nascita e lo sviluppo della passione di un tifoso è generalmente riconducibile all’ambiente in cui è nato, vive e soprattutto interagisce. I tifosi sono animati da una grande passione: oltre che ad essere fedeli spettatori infatti, i tifosi sono anche sostenitori della squadra o dell’atleta. I tifosi si identificano in una squadra/atleta e godono per le vittorie e soffrono per le sconfitte. I motivi che legano una persona ad una squadra o un atleta sono:

- desiderio di intrattenimento e di svago;
- senso di appartenenza
- senso di identificazione;
- piacere di vedere giocare la propria squadra/atleta e di vederla vincere.

I tifosi che assistono dal vivo all’evento diventano, insieme agli atleti, i soggetti produttori dello spettacolo sportivo: essi incitano i propri atleti con canti, cori, bandiere, striscioni, tamburi, ecc. e grazie a questo si vive un’atmosfera unica. I tifosi costituiscono inoltre un patrimonio per la società, che va salvaguardato e valorizzato, visto che può garantire importanti introiti ottenuti dalla vendita dei biglietti, dagli abbonamenti, dall’acquisto del merchandising e anche indirettamente ottenendo entrate dai diritti televisivi, dalle sponsorizzazioni, dalla pubblicità. Obiettivo del marketing in questo caso sarà quello di rafforzare il senso di appartenenza nei confronti della società e del singolo, di fidelizzare sempre di più il tifoso dando vita ad un rapporto sempre più stretto tra società e tifosi.

³⁶ Foglio A., Il Marketing Sportivo. Comunicare, gestire e promuovere le società e i prodotti sportivi, Hoepli, 2018

2) Domanda di pratiche sportive

Praticanti sono tutti coloro che esercitano lo sport sia a livello professionale che amatoriale. Le persone ricorrono allo sport per soddisfare le loro esigenze collegate alla salute, al benessere, allo stile di vita, alla gestione del tempo libero. È proprio questa gestione del tempo libero che ha portato soggetti in precedenza meno impegnati nella pratica motoria (ad esempio donne, anziani, soggetti con disagi ecc.) ad essere sempre più partecipi.

La domanda sportiva è formata pertanto da praticanti professionisti, da dilettanti/amatoriali, e da praticanti potenziali (sedentari).

- Praticanti professionisti: sono coloro che praticano lo sport in maniera professionistica, partecipando a gare, tornei, campionati, competizioni, manifestazioni, cercando di ottenere i migliori risultati possibili e facendo dello sport una fonte di guadagno. Per i praticanti professionisti lo sport è una vera e propria attività lavorativa.
- Praticanti dilettanti/amatoriali: sono coloro che praticano lo sport in maniera costante ma a livello dilettantistico e coloro che lo praticano in maniera autonoma e occasionale nel tempo libero (amatoriali). La pratica sportiva per dilettanti/amatoriali viene svolta per finalità di salute, di benessere, di svago, di divertimento. In questo caso, la prassi sportiva possiede una duplice modalità:
 - prassi sportiva organizzata: la pratica avviene con continuità, e ci si adatta alle regole del club o della società di appartenenza (ad esempio i centri sportivi, le piscine, le palestre, ecc.) Questa prassi è caratterizzata da norme e regole adattate all'individuo al fine di soddisfare le esigenze personali e salutistiche;
 - prassi sportiva autorganizzata: si applica all'aria aperta o in luoghi quasi sempre privi di attrezzature. L'attività si svolge in maniera autonoma e autorganizzata, non vi sono regole e si ricerca la salute, il divertimento, la socializzazione, il piacere ecc.
- praticanti potenziali (sedentari): secondo l'ISTAT abbiamo circa il 39,2% della popolazione che non pratica nessuno sport né attività fisica. È compito del marketing sportivo raggiungere queste persone e portarle a vivere lo sport in maniera sana e attiva così da godere di tutti i benefici che l'attività sportiva è in grado di assicurare a chi lo pratica.

La domanda di persone che praticano lo sport a livello continuativo, in modo saltuario, qualche volta o non lo praticano per niente è rappresentata nella tabella sottostante.

L'attività sportiva in Italia ha avuto una crescita importante negli ultimi decenni.

Il numero di quanti praticano sport è notevolmente aumentato dal 1995 al 2018, passando dal 26,6% ad un 34,8%, con un 25,1% di praticanti costanti. Nel 2018 siamo arrivati a 19,6 milioni di persone che dichiarano di praticare attività sportiva.

Tavola 1. Persone di 3 anni e più che praticano sport, qualche attività fisica e persone non praticanti - Anni 1995, 2000, 2006, 2010, 2015, 2018

(% per 100 persone di 3 anni e più)

ANNI	Praticano sport		Praticano solo qualche attività	Non praticano sport né attività fisica	Non indicato	Totale
	continuativo	In modo saltuario				
1995	17,8	8,8	35,3	37,8	0,4	100,0
2000	20,2	9,8	31,2	38,4	0,4	100,0
2006	20,1	10,1	28,4	41,0	0,4	100,0
2010	22,8	10,2	28,2	38,3	0,6	100,0
2015	24,4	9,8	26,5	39,1	0,1	100,0
2018	25,1	9,7	25,9	39,2	0,1	100,0

Fonte: Istat, Indagine Tempo Libero e Cultura Anno 1995, Indagine I cittadini e il tempo libero Anni 2000, 2006 e 2015, Indagine "Aspetti della vita quotidiana" Anno 2010 e 2018.

Tavola 2. Persone di 3 anni e più che praticano sport, qualche attività fisica e persone non praticanti - Anni 1995, 2000, 2006, 2010, 2015, 2018

(dati in migliaia)

ANNI	Praticano sport		Praticano solo qualche attività	Non praticano sport né attività fisica	Non indicato	Totale
	continuativo	In modo saltuario				
1995	9.817	4.864	19.503	20.881	236	55.301
2000	11.241	5.484	17.408	21.405	209	55.747
2006	11.420	5.747	16.119	23.307	220	56.814
2010	13.272	5.928	16.436	22.327	322	58.285
2015	14.401	5.800	15.641	23.056	43	58.941
2018	15.107	5.623	16.748	21.087	40	58.595

Fonte: Istat, Indagine Tempo Libero e Cultura Anno 1995, Indagine I cittadini e il tempo libero Anni 2000, 2006 e 2015, Indagine "Aspetti della vita quotidiana" Anno 2010 e 2018.

3) Domanda di sponsorizzazioni sportive

Le aziende sponsor si rivolgono a società, associazioni, club, federazioni, leghe e atleti per ottenere una sponsorizzazione, mettendo a disposizione risorse finanziarie e tutto ciò che una società può avere bisogno. Costituiscono a tutti gli effetti parte della domanda: l'obiettivo delle aziende sponsor è quello di diffondere il loro marchio, i loro prodotti e servizi e la loro immagine tramite lo sport, in quanto valore universale, con lo scopo di ottenere visibilità, incrementare le vendite, aumentare i guadagni.

Le aziende sono sponsor dello sport per i seguenti benefici:

- avere uno status di sponsor dello sport da pubblicizzare su riviste, cataloghi, annunci televisivi e radio, volantini ecc.;
- aumentare la notorietà dell'azienda;
- incrementare le vendite dei prodotti e servizi;
- crescita del marchio aziendale;
- dimostrare uno spirito collaborativo;
- migliorare l'immagine dell'azienda;
- abbinare i valori positivi dello sport all'azienda.

Le aziende sponsor ripagano le società, associazioni, leghe, federazioni, club e atleti di tutti questi benefici tramite denaro, attrezzature, e non solo: la sponsorizzazione permette loro di entrare in contatto con il mercato sportivo, con i tifosi, con i praticanti e con gli spettatori.

Le aziende sponsor possono essere di due tipi:

- aziende sponsor commerciali: producono beni e servizi ma non sono collegate al mondo dello sport. Per la maggior parte di queste aziende la sponsorizzazione è divenuta il fulcro della strategia di marketing;
- aziende sponsor finanziarie: determinano il successo, la crescita e la sopravvivenza della società: gli introiti finanziari che le aziende sponsor sono in grado di permettere costituiscono spesso il successo per società, club, federazioni, leghe e atleti il motivo del loro successo.

Per quanto concerne invece le tipologie di sponsorizzazioni sportive abbiamo:

- sponsorizzazione di società/associazione sportiva: l'azienda sponsor finanziando una società o un'associazione sportiva ha la possibilità di collegare il suo nome e marchio a quello della società/associazione;
- sponsorizzazione di una squadra: lo sponsor può essere presente nella divisa della squadra e in tutte le altre sue forme comunicazionali, come le pubblicazioni, i biglietti, gli abbonamenti, il merchandising, il sito web ecc.;
- sponsorizzazione di un atleta: è il singolo atleta ad essere sponsorizzato ed in questo caso la trasmissione del messaggio può avvenire: oralmente o visivamente tramite l'abbigliamento indossato dall'atleta. L'efficacia del testimonial dipende da alcune caratteristiche:
 - deve essere una figura più che positiva sia dal punto di vista sportivo che umano;
 - deve saper comunicare con il pubblico;
 - deve essere in grado di esprimere valori sportivi;

- deve essere disponibile a collaborare con l'azienda sponsor.
- sponsorizzazione di un evento/spettacolo sportivo: l'azienda sponsor dà un supporto per la realizzazione dell'evento. Naturalmente più importante sarà l'evento e maggiore sarà il ritorno economico e d'immagine dell'azienda;
- sponsorizzazione tecnica: l'azienda sponsor fornisce le attrezzature e gli impianti necessari per lo svolgimento dell'attività sportiva.

2.5 Marketing sportivo

Lo sport è ormai diventato una delle industrie più trainanti dell'economia del nostro Paese e come tale necessita del supporto del marketing per sostenere gli interventi e le attività necessarie al suo potenziamento: attraverso il marketing lo sport diventa più imprenditoriale, strategico, globale.

Il marketing nello sport ha iniziato a svilupparsi negli anni '70, ovvero quando il settore sportivo iniziava a diventare un fenomeno di massa coinvolgendo nella sua crescita anche tutti gli altri elementi che compongono l'offerta sportiva.

Lo sport non è più solamente vita, impegno, passione, agonismo, ma è diventato anche mercato, business, economia: in tale prospettiva il marketing è uno strumento per alimentare e far crescere la domanda e l'offerta, fornendo gli strumenti adeguati a gestire l'approccio al mercato sportivo.

2.5.1 Definizione e obiettivi

Il marketing è lo strumento con cui l'impresa sportiva è in grado di sviluppare e gestire il mercato a cui dà vita con l'offerta di prodotti e servizi e rispondendo alla domanda.

Attraverso il marketing l'impresa sportiva è in grado di conoscere e anticipare le richieste del mercato, agendo con efficacia e coerenza e facendo in modo da influenzare favorevolmente la domanda, rispondendo in modo puntuale ad essa, sollecitata anche dalle offerte poste sul mercato da aziende concorrenti.

Il marketing costituisce un valido supporto sia per le società sportive professionistiche che per quelle dilettantistiche e verrà applicato con le stesse modalità utilizzate dalle imprese di altri settori, poiché si riferisce

a tutte le attività che l'impresa deve porre in essere: conoscere, produrre, vendere, comunicare, promuovere ecc.

Il marketing sportivo deve poi conseguire i seguenti obiettivi:

- conoscere il mercato sportivo e analizzare le richieste e le aspettative della domanda (ossia del pubblico, degli spettatori, dei tifosi, dei praticanti e delle aziende sponsor);
- favorire la vendita di prodotti e servizi offerti da parte dell'impresa;
- soddisfare i bisogni del mercato tramite un'offerta in grado di competere con le altre dei concorrenti;
- cogliere tutte le opportunità offerte dal mercato per incrementare i ricavi e gli introiti finanziari;
- identificare i vari segmenti ai quali indirizzare la propria offerta;
- posizionare l'offerta dell'impresa in maniera ottimale sul mercato in modo tale da rendere accessibile l'offerta alla domanda;
- permettere allo sport di raggiungere i suoi obiettivi umani, educativi, sociali, formativi, d'intrattenimento;
- ottenere delle sponsorizzazioni da altre aziende;
- incrementare la vendita del merchandising della società;
- incrementare la vendita di biglietti e abbonamenti presso la domanda;
- avere un riscontro presso i media;
- accrescere la notorietà dell'impresa sportiva;
- dare maggiore visibilità all'impresa sportiva;
- soddisfare e fidelizzare la domanda;
- applicare le giuste politiche e le giuste strategie;
- prolungare il più a lungo possibile il consenso conseguito;
- pianificare le attività;
- controllare e gestire i risultati.

2.5.2 Vantaggi del Marketing sportivo

In questo paragrafo si vuole parlare dell'utilità del marketing sportivo e lo si fa descrivendo i numerosi vantaggi che questo tipo di marketing porta con sé. A tal proposito, come mostra la figura sottostante, i vantaggi che il marketing sportivo possiede sono estremamente numerosi.

Tra i principali vantaggi naturalmente ci sono le società sportive, seguite successivamente dai singoli atleti che possono trarre un beneficio sia sul piano economico che anche dalla loro immagine e dalla longevità professionale. Non solo, anche la diffusione dell'attività sportiva può essere agevolata da un'importante

attività di marketing, ma questo dovrebbe essere un obiettivo primario delle federazioni e delle leghe coinvolte. In questo caso ad esempio il CONI (Comitato Olimpico Nazionale Italiano) potrebbe trovare un discreto vantaggio da una corretta impostazione di marketing proprio in relazione dei suoi obiettivi, non solo economici ma anche quelli di tipo sociale. Non solo le agenzie/istituti ma anche lo Stato dovrebbe essere fortemente interessato ad un sano sviluppo dello sport, poiché la pratica sportiva è fortemente educativa e ed è fondamentale per migliorare lo stato di salute delle persone, portando a ridurre di conseguenza le spese sanitarie. Inoltre, anche dal punto di vista sociale, lo sport possiede un importante valore sia tra individui dello stesso paese che di paesi diversi, e favorisce la pace e la tolleranza. È proprio per questo che spesso lo Stato trae gran parte dei guadagni attraverso le più varie forme di introito che ne conseguono. Per quanto concerne i praticanti, essi, in seguito ad una campagna di marketing, potrebbero essere avvantaggiati sia sul piano della salute e quindi del benessere fisico, che sul piano mentale, ossia sul piano morale e psichico.

Le comunità locali potrebbero migliorare l'immagine del proprio territorio e cercare di migliorare la qualità della vita della popolazione da loro governata, portando all'aumento dell'attrattiva turistica del luogo.

Gli spettatori e i lettori potrebbero ottenere una migliore qualità del servizio reso, essendo o un evento agonistico o uno spettacolo sportivo o una lettura dei mass media, sia dal punto di vista dell'intrattenimento che dal punto di vista dell'informazione. I mass media potrebbero parlare di argomenti di forte interesse per incrementare l'audience e stimolare gli inserzionisti pubblicitari sia in termini di volumi che di valore. Per quanto riguarda invece le società che si occupano dell'abbigliamento sportivo troverebbero una domanda sempre più crescente a seguito della diffusione della pratica sportiva.

Per quanto riguarda invece le aziende che producono i beni o servizi e che devono competere in mercati nazionali e soprattutto internazionali, usufruirebbero di un mezzo di comunicazione sempre più moderno per raggiungere nel miglior modo possibile i consumatori.

Possiamo dunque affermare che i principali vantaggi conseguibili con il marketing dello sport sono i seguenti³⁷:

- aumento delle persone che praticano lo sport;
- aumento del numero di spettatori presenti all'evento;
- aumento del numero di spettatori che assistono a distanza;
- aumento dell'audience in televisione, radio e internet;
- aumento della domanda di abbigliamento e attrezzature;
- aumento della comodità e della sicurezza per gli spettatori;
- aumento dei ricavi;
- aumento della remunerazione degli atleti;

³⁷ Cherubini S., Marketing e management dello sport. Analisi, strategie, azioni, FrancoAngeli, 2015

- aumento dei clienti aziendali;
- aumento della notorietà aziendale;

Pertanto il marketing sportivo rappresenta la conferma che il successo sportivo va a braccetto con il successo gestionale e organizzativo di una società sportiva. Tutto questo perché il marketing presuppone un buon prodotto, ed un buon prodotto è il risultato sportivo.

Da quanto affermato ne deriva che la partecipazione ad una gara e quindi il successo sportivo genera l'attenzione del pubblico, attenzione delle imprese e aumento dell'immagine, questi tre fattori portano a generare gli introiti delle imprese, gli introiti delle imprese portano a loro volta alla capacità di spesa da parte dell'azienda e la capacità di spesa porta ad un potenziamento della società sportiva, sia negli atleti che nelle strutture.

Il potenziamento della società con atleti migliori e più preparati porta a partecipare a una gara sempre più importante, con un aumento delle probabilità di successo e maggiori ricavi: in poche parole, un vero e proprio circolo vizioso che si ripete di continuo³⁸.

³⁸ http://www.simktg.it/MTF//Content/convegno/PaperZagnoliRadicchi_en.pdf

CAPITOLO TRE

Sport Marketing Experience

La dimensione esperienziale dello sport è connaturata sia alla pratica che allo spettacolo sportivo: la passione, la partecipazione, il coinvolgimento fanno parte del vissuto delle persone che praticano e seguono lo sport, lo domandano, sognando di poter avvicinare campioni e allenatori, di essere presenti e/poter assistere ai momenti cruciali della realizzazione agonistica.

L'esperienza è parte fondamentale dello sport e di conseguenza le società sportive dovrebbero essere orientate ad un approccio di Marketing Experience, poiché l'esperienza è nel DNA del loro prodotto.

In Italia tuttavia solo poche società sportive stanno cominciando ad essere orientate verso un approccio di Marketing Experience, mentre la maggior parte si concentrano esclusivamente sulla gestione tecnica e sulle attività finanziarie, senza sfruttare le potenzialità dalla spettacolarità degli eventi legati allo sport.

Situazione totalmente diversa negli altri paesi come ad esempio Inghilterra e Stati Uniti dove la maggior parte delle società è concentrata sull'aspetto emozionale, attraverso il quale si cerca di creare un vantaggio competitivo e si punta a creare un rapporto profondo e personale con il target di riferimento.

3.1 Attori dello Sport Marketing Experience

È importante analizzare e distinguere i diversi tipi di attori che adottano strategie di Marketing Experience all'interno del contesto sportivo. I principali tipi di attori sono essenzialmente due: società sportive e imprese, le quali strategie hanno l'intento di far sperimentare al praticante, all'appassionato e al consumatore tutte le sensazioni associate al prodotto e al suo marchio.

Per quanto concerne le società sportive, la creazione di esperienze consente di³⁹:

- Estendere la partecipazione: dare la possibilità di vivere esperienze sportive rappresenta uno strumento promozionale importante per le società, che intendono aumentare il numero di spettatori che

³⁹ P. Zagnoli, E. Radicchi, Il marketing esperienziale nello sport

partecipano all'evento e stimolare la diffusione della pratica sportiva anche tra coloro che si avvicinano per la prima volta allo sport: un esempio è quello del Coni con l'evento "Gioca lo sport"⁴⁰ dove i bambini di diverse città italiane hanno la possibilità di provare una pluralità di discipline nell'arco di un'intera giornata all'insegna dello sport. In questo caso i bambini vivono un'esperienza di pratica sportiva, proprio perché sperimentano degli sport che non fanno ancora parte della loro conoscenza ed esperienza e quindi sono attratti dalla curiosità di scoprire un qualcosa di nuovo e affascinati dalla spettacolarità dell'evento;

- Rafforzare la brand loyalty: mentre nel passato l'importanza di un marchio si promuoveva solo ed esclusivamente grazie alle vittorie e ai successi sportivi, oggi invece l'aumento degli interessi economici che ruotano intorno alla società la portano ad utilizzare sempre più nuove tecniche di marketing finalizzate alla crescita della brand image e brand identity, come ad esempio lo sviluppo del merchandising della società e la creazione di impianti sportivi che possono essere multifunzionali;
- Diffondere la popolarità della società in nuovi paesi e segmenti di mercato: diverse federazioni, come ad esempio l'NBA o la FIGC, organizzano le proprie competizioni in paesi esteri per aumentare la popolarità del brand e diffondere lo sport. Ad esempio la Supercoppa Italiana di calcio è stata organizzata dalla Federazione Italiana Gioco Calcio quest'anno per la decima volta all'estero⁴¹: la prima edizione all'estero risale al 1993 quando a Washington si contesero il titolo il Milan e il Torino, con la vittoria dei rossoneri per 1-0; successivamente la supercoppa italiana si è disputata nel 2002 a Tripoli, nel 2003 in New Jersey, nel 2009, 2011 e 2012 a Pechino, nel 2014 a Doha, nel 2015 a Shanghai, nel 2016 a Doha e nel 2019 a Gedda, in Arabia Saudita. È stato inoltre siglato un accordo triennale con l'Arabia Saudita per disputare la finale a Gedda ancora due volte, accordo che porterà nelle casse della Lega Serie A e dei club partecipanti un totale di 21 milioni di euro (rispettivamente 7 milioni a finale). Pertanto, oltre ad accrescere la notorietà della società questo evento ha portato ingenti somme di denaro alla lega e alle società partecipanti.
- Individuare nuovi ambiti per selezionare gli atleti: oltre a diffondere lo sport in altri paesi, l'organizzazione di eventi che coinvolgono bambini, ragazzi e tecnici possono creare per la società delle importanti fonti di approvvigionamento. Ad esempio il progetto "Inter Campus" promosso dalla società FC Internazionale coinvolge circa 20.000 bambini tra i 6 e i 13 anni in Italia e in altri 28 paesi del mondo. L'Inter Campus, oltre ad utilizzare il gioco del calcio come strumento educativo per restituire a questi bambini il Diritto al Gioco, tramite l'organizzazione di numerose iniziative (tornei, stage e competizioni di vario genere) riesce a costituire un bacino di giovani calciatori fra i quali l'FC Internazionale può identificare il "professionista di domani"⁴².

⁴⁰ <https://www.coni.it/it/centro-coni.html>

⁴¹ <https://www.panorama.it/sport/supercoppa-italiana-tutte-finali-estero-precedenti>

⁴² <https://intercampus.inter.it/>

Per quanto concerne le imprese, da quelle industriali e di servizi, ai produttori di beni di largo consumo, ai fornitori di beni strumentali per lo sport, progettano e promuovono esperienze con lo scopo di:

- Cambiare l'immagine: per esempio cercando di rendere il prodotto maggiormente appetibile attraverso l'utilizzo di argomenti o elementi di natura diversa, come ad esempio legati all'intrattenimento, che siano però in grado di provocare nuove sensazioni nel consumatore, stimolando in lui un maggior interesse nel prodotto, legato alla diversa immagine che si intende trasmettere del prodotto stesso.

Per chiarire meglio quanto sopra, possiamo prendere ad esempio la strategia utilizzata dalla Peugeot per rendere le sue autovetture appetibili ad un pubblico giovane e dinamico: per fare questo infatti ha colto l'occasione di alcune competizioni sportive per presentare alcuni modelli di auto. In particolare, durante i campionati invernali di snowboard del 2007, che si sono svolti nelle più importanti località sciistiche d'Italia e che hanno richiamato l'attenzione di un pubblico giovane, quale è quello che maggiormente pratica questa attività sportiva, Peugeot ha presentato alcuni modelli di punta della sua gamma di autovetture⁴³.

In quella occasione Peugeot ha offerto la possibilità di provare alcuni modelli delle sue auto, accompagnando l'esposizione con alcuni momenti di intrattenimento per bambini e adulti, quali giochi a premi, lotterie, eventi musicali e altro, rendendo quindi la presentazione e la prova delle sue auto un momento e un'occasione di gioco, svago, intrattenimento e divertimento e abbinando quindi il suo marchio a quello di auto dinamiche, sportive e divertenti, adatte ad una clientela giovane e grintosa.

- Valutare l'efficacia dei nuovi prodotti: alcune imprese produttrici di beni di largo consumo e/o industriali testano, nell'occasione di manifestazioni sportive, l'efficacia, dei propri prodotti e l'impatto con i potenziali utilizzatori. Per esempio a Roma, in occasione degli Internazionali d'Italia di tennis, la più importante competizione tennistica italiana sia maschile che femminile, alcune aziende automobilistiche hanno la possibilità di presentare e far conoscere le qualità tecniche delle proprie autovetture al pubblico presente in occasione del torneo e ad appassionati di auto che, in attesa di assistere alla partita o tra un match e l'altro, possono salire a bordo delle autovetture per scoprirne gli interni, conoscerne le prestazioni e addirittura provare l'esperienza di guida mediante un breve giro con un accompagnatore dedicato.

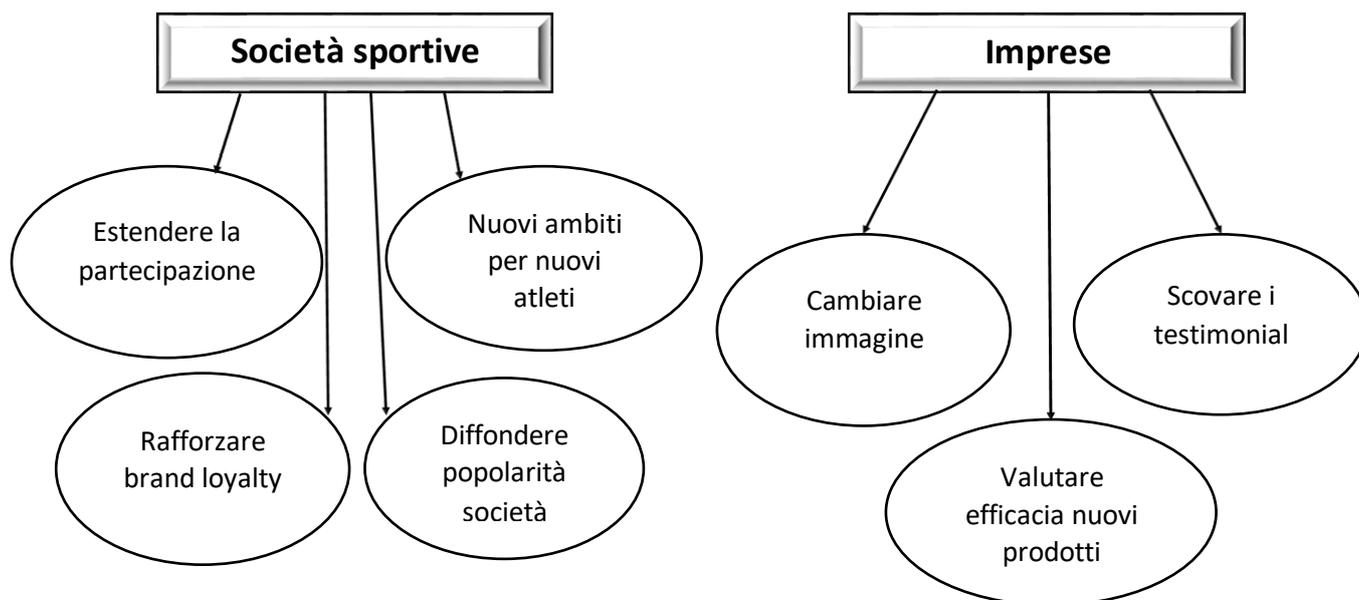
Negli Stati Uniti, prima delle partite di football e di baseball, alcune aziende automobilistiche organizzano nei parcheggi adiacenti agli stadi i cosiddetti "tailgate parties" (questo fenomeno, diffuso soprattutto negli Stati Uniti, prende il nome di "tailgate party"⁴⁴ dal termine inglese tailgate, ovvero lo sportello posteriore dell'auto) che consistono in una specie di party organizzato sul portellone aperto di un'automobile, che viene adibito a bancone bar/pub, offrendo ai visitatori la

⁴³ Tour itinerante "Peugeot à la neige", 2007

⁴⁴ https://en.wikipedia.org/wiki/Tailgate_party

possibilità di consumare bevande alcoliche e cibo grigliato, stazionando per l'occasione presso l'autovettura e cogliendo l'occasione per scrutarla nei minimi dettagli, apprezzandone le caratteristiche e i dettagli; in cambio gli viene richiesto di rispondere ad un breve questionario sul gradimento dell'auto offrendo la possibilità di proporre suggerimenti e idee per un eventuale miglioramento; in pratica, l'azienda invita i presenti ad analizzare e valutare criticamente i prodotti esposti sulla base di una griglia di domande. In cambio dell'input ricevuto, prezioso per lo sviluppo di idee per nuovi prodotti oltre che per la modifica di quelli già esistenti, vengono offerti gadget (maglie, cappellini, ecc.) con il logo della squadra sfidante, fornendo ai partecipanti un ricordo tangibile dell'esperienza.

- **Scovare i testimonial:** Le aziende produttrici di materiali e attrezzature sportive organizzano spesso eventi di experience marketing con l'obiettivo di scovare fra i partecipanti più giovani quelli che hanno le potenzialità per diventare i campioni del futuro e che potrebbero quindi diventare i loro nuovi testimonial per alcuni prodotti di punta. Pensiamo per esempio ai training camp organizzati da Nike con l'obiettivo di far emergere tra i partecipanti quelli che hanno le maggiori capacità tecniche e che potrebbero diventare i campioni della pallacanestro del futuro, con lo scopo di inserirli nella rosa dei nuovi testimonial: con tali eventi si raggiunge pertanto un duplice obiettivo, poiché l'azienda (in questo caso Nike) offre ai partecipanti l'opportunità di vivere una grande esperienza, coinvolgendoli sia a livello fisico attraverso attività che servono per vedere le qualità del partecipante, sia a livello emozionale, dando la possibilità di incontrare i grandi campioni e di ottenere da loro consigli e suggerimenti e i talent scout che hanno la possibilità di incontrare nel Camp, mostrando loro le proprie doti atletiche.



Fonte: P. Zagnoli, E. Radicchi, Il marketing esperienziale nello sport

3.2 Elementi chiave dello Sport Marketing Experience

Vi sono diversi fattori che risultano essere indispensabili per lo sport Marketing Experience. Tra questi abbiamo:

- Coinvolgimento dell'utente: deve avvenire a livello fisico, mentale, emozionale, sociale. Coinvolgere non vuol dire solo intrattenere, ma far "immergere" le persone in attività o in un ambiente, nelle immagini, nei suoni e negli odori che lo circondano (Pine, Gilmore, 1999), in modo tale che le stesse persone vivano l'esperienza superando la distanza con il contesto in cui si trovano;
- Valore simbolico del prodotto/servizio: l'importanza dei benefici forniti a livello psicologico e sociologico dal prodotto/servizio, è un altro elemento peculiare dell'approccio esperienziale. Nello sport il valore simbolico della pratica sportiva assume particolare rilevanza rispetto a caratteristiche "tecniche", come il bisogno di praticare attività sportiva per avere un beneficio alla salute. Si può scegliere di praticare una attività sportiva per socializzare, sentirsi parte di un gruppo: è molto importante per i tifosi di una squadra sentire di appartenere ad un gruppo, di fare parte di una tribù, per attenuare le differenze sociali e di classe tra loro. In occasione di una partita i tifosi sentono di essere parte di una sola grande famiglia, con la quale poter condividere le gioie e i dolori della gara alla quale stanno assistendo.
- Diversi utilizzi del prodotto/servizio: al fine di arricchire l'esperienza del consumatore è necessario integrare prodotti e servizi con elementi aggiuntivi, per differenziare la propria offerta e favorire la fidelizzazione degli utenti (Resciniti, 2004). Applicare questo concetto allo sport non significa soltanto fidelizzare la domanda attraverso l'utilizzo di servizi aggiuntivi (tipo ristorazione, internet point ecc...); nello sport infatti il prodotto sportivo è costituito da una serie di elementi individuati dalla società (istruttori, allenatori, attrezzature, impianti ecc...) con lo scopo di venire incontro alle esigenze dei propri utenti; tuttavia la società non è in grado di controllare o gestire in anticipo il sistema di relazioni tra i vari elementi che compongono il prodotto sport; a differenza del settore industriale, nello sport non c'è un processo produttivo predeterminato, ma questo è il risultato di elementi tangibili (atleti, squadra, abbigliamento tecnico ecc.) e intangibili (soddisfazione, competizione ecc.) connessi tra loro in maniera diversa (Zagnoli, Radicchi 2018).

La combinazione tra elementi tangibili e intangibili nello sport determina l'imprevedibilità del risultato e questo, per la società sportiva, comporta un rischio che si ripete ad ogni evento.

Proprio questa impossibilità di controllare i risultati tecnico sportivi suggerisce di concentrare l'attenzione sulle cosiddette estensioni del servizio, ovvero product extensions: si tratta di mettere in pratica strategie di diversificazione degli introiti, ad esempio mediante politiche di ristrutturazione

degli impianti sportivi, sponsorizzazione, merchandising, allo scopo di acquisire nuove risorse e sostenere l'autonomia finanziaria della società;

- **Facoltà di autodeterminazione:** secondo Prahalad e Ramaswamy (2004) deve esserci interazione tra chi offre un'esperienza e chi la vive; in pratica il target produce l'esperienza insieme all'impresa: per questo è importante che il consumatore sia parte integrante del processo di fornitura. In un evento sportivo il coinvolgimento del pubblico presente ha una importanza determinante nella riuscita dell'evento e può addirittura influenzare il risultato con il suo comportamento;
- **Centralità dello spazio dove avviene l'esperienza:** il luogo in cui avviene l'evento sportivo è un elemento fondamentale del marketing esperienziale. Secondo Pine e Gilmore le imprese dovrebbero creare luoghi avvincenti in cui i consumatori possano immergersi, e tali luoghi possono essere sia reali che virtuali. I luoghi reali quali stadi, palazzetti ecc. sono un elemento indispensabile per il marketing delle società sportive, perchè dalla presenza e dalla soddisfazione del pubblico dipende la gran parte degli incassi del club sportivo. I luoghi virtuali sono ad esempio i siti web, mediante i quali si possono coinvolgere gli spettatori e fargli vivere una esperienza coinvolgente ed emozionante simile a quella reale provata durante il match. Anche i luoghi di distribuzione, come ad esempio i punti vendita di un club, assumono la valenza di un concept store in cui tutto gira intorno ad un unico tema, ovvero la squadra.

3.3 Tipologie di Marketing Experience nello sport

Per classificare i vari esempi di marketing esperienziale nel settore sportivo ci avvaliamo di una tabella che prende spunto da quella realizzata da Zagnoli e Radicchi. Un'impresa sportiva che vuole mettere in pratica le proprie strategie di experience marketing ha bisogno di una molteplicità di risorse (umane, tecnologiche, impiantistiche) e di competenze. Come si può notare nella tabella, le diverse tipologie di esperienze si distinguono sia per le dimensioni che per il grado di complessità delle relazioni fra società sportive e imprese.

Secondo Pine e Gilmore (2002), le imprese che hanno una propria struttura organizzativa articolata, con capacità strategica e amministrativa e di gestione delle relazioni, tendono a sviluppare un proprio "portfolio" di esperienze, considerate come un insieme e non come indipendenti l'una dall'altra.

La tabella mostra 7 diverse tipologie di esperienze che possono essere offerte ai tifosi:

- 1) **Esperienze offerte tramite servizi aggiuntivi:** gli impianti sportivi (stadio, arena, palazzetto, autodromo, velodromo, ecc.) costituiscono una sorta di microcosmo, al cui interno è possibile

arricchire l'esperienza del tifoso e dello spettatore. Esistono diverse modalità di incremento dell'offerta, come vedremo più avanti; tra quelle più basiche possiamo trovare momenti di intrattenimento come ad esempio gli spettacoli o le lotterie che si svolgono durante l'intervallo della partita. In alcuni casi lo sponsor contribuisce ad incrementare l'esperienza dei tifosi, diventando anche esso protagonista e contribuendo alla creazione dell'esperienza. Ciò avviene quando, ad esempio nelle competizioni amatoriali, lo sponsor non è un vero e proprio partner nella realizzazione dell'esperienza, ma associa il proprio marchio al club o alla persona o all'evento, con lo scopo di ottenere maggiore visibilità. Accade spesso infatti che lo sponsor si identifichi con un imprenditore locale che decida di fungere da sponsor di una squadra sportiva investendo nell'acquisto di magliette o tute dei giocatori sulle quali appone il proprio logo, allo scopo di farsi pubblicità.

Altre volte invece lo sponsor contribuisce ad offrire un servizio aggiuntivo ai tifosi e al pubblico che assiste alle manifestazioni sportive, mettendo i suoi prodotti a disposizione dei potenziali consumatori in occasione della partecipazione emozionale all'evento. Ad esempio, fino a qualche anno fa l'azienda "Italia Salumi" riforniva di prodotti enogastronomici con il marchio "Casa Modena" alcuni spazi all'interno dello stadio dell'FC Modena: in questo caso lo sponsor era il fornitore ufficiale della squadra e la società, che prima del fallimento militava in serie B, offriva allo sponsor una visibilità prettamente locale.

Nei casi più complessi, in cui lo sponsor diventa co-protagonista nella realizzazione dell'esperienza, assistiamo ad un suo abbinamento al club o ad un campione, che gli garantisce un'ampia visibilità del suo marchio. In questi casi è possibile rafforzare le sinergie tra società sportiva e sponsor, nel caso in cui entrambe dispongono di risorse umane ed economiche in grado di fronteggiare l'impegno economico connesso all'investimento.

Tra questi, i casi più rilevanti sono quelli di grandi club calcistici come il Real Madrid a Madrid, il Chelsea a Londra, L'AFC Ajax ad Amsterdam, che gestiscono stadi dotati di skyboxes (ossia una serie di posti per assistere agli incontri in una posizione privilegiata), ristoranti, musei, palestre e soprattutto stores, in cui è possibile acquistare qualsiasi tipo di gadget della propria squadra del cuore e comprare i biglietti per assistere alle partite.

- 2) **Esperienze nei luoghi di distribuzione:** la realizzazione di eventi all'interno degli store monomarca costituisce un'importante leva strategica adottata dalla società per coinvolgere il consumatore con il brand: la fase di acquisto all'interno di uno store può coincidere con la partecipazione ad un'esperienza fisica di pratica sportiva vissuta all'interno dello store stesso. È quanto successo all'interno dei Nike Town delle varie città del mondo, dove, in occasione della presentazione del nuovo modello delle Nike + iPod Sport Kit, migliaia di persone hanno vissuto l'esperienza del running correndo su un tapis

roulant mentre indossavano il nuovo modello di scarpe appena acquistato⁴⁵. Oltre ad un'esperienza fisica, l'individuo può partecipare all'interno dello store ad un'esperienza emotiva: è il caso della squadra di calcio italiana AS Roma che, per presentare la nuova maglia da gioco e dare la possibilità di acquistarla, utilizza i propri calciatori come testimonial all'interno degli store dedicati per ricevere i tifosi, fare delle foto con loro e firmare autografi sulla nuova maglia.

- 3) **Esperienze virtuali:** grazie ad Internet le società sportive possono utilizzare le diverse piattaforme per coinvolgere maggiormente i tifosi con la squadra e con l'evento sportivo. Un buon esempio è quello del club di calcio inglese del Manchester United che, sul proprio sito web, ha messo una sezione interamente dedicata agli highlights delle partite, ai video dei tifosi sugli spalti, alle interviste dei calciatori e del tecnico e non solo: grazie ad una particolare chat inserita sul sito i tifosi possono commentare la partita con altri sostenitori, i quali, come sostenuto dallo scrittore francese Bernard Cova all'interno del libro "Consumer Tribes"⁴⁶, sentono di far parte di una tribù, ovvero un gruppo a cui tutti appartengono avendo in comune l'amore per la stessa società sportiva. Le esperienze virtuali pertanto permettono al tifoso di partecipare in maniera diretta alla produzione dell'esperienza. Quando si parla di esperienze virtuali, non possiamo non parlare anche di realtà virtuale, fenomeno che sta spopolando sempre di più nel corso degli ultimi anni. La VR, sigla abbreviativa che sta per Virtual Reality, non è altro che una realtà simulata, ovvero una realtà virtuale in tre dimensioni realizzata al computer, che può essere esplorata e con cui si può interagire mediante l'utilizzo di dispositivi informatici, come ad esempio visori, guanti, auricolari, che riescono a proiettare chi li indossa in uno scenario così realistico da sembrare vero. È una realtà immersiva, che isola l'utente da tutto ciò che lo circonda e lo trasporta in una realtà parallela che lo assorbe completamente. La realtà virtuale viene utilizzata per diverse applicazioni, dai videogiochi al cinema, dall'archeologia alla medicina, dal turismo al settore sportivo. In particolare, in quest'ultimo ambito ha avuto un grandissimo sviluppo negli ultimi anni, trovando applicazione ad esempio nelle consolle e negli esports (dall'inglese electronicsports o sport elettronici, ossia il giocare ai videogiochi a livello competitivo organizzato e professionistico). L'obiettivo è quello di migliorare la customer experience del tifoso allo stadio, offrendogli la possibilità di consultare informazioni in tempo reale sugli atleti in campo, sulle loro condizioni fisiche o sul reclutamento degli atleti. Esempio eclatante di questa realtà virtuale è dato dalla app denominata "Juventus VR" creata dalla società sportiva in collaborazione con la Samsung, che consente di vivere un'esperienza virtuale, assistendo agli allenamenti della squadra o festeggiando una vittoria con i giocatori nello spogliatoio dopo la fine della partita o addirittura vivendo le emozioni di un gol come se ci si trovasse dietro alla porta⁴⁷.

⁴⁵ <https://www.apple.com/it/newsroom/2006/05/23Nike-and-Apple-Team-Up-to-Launch-Nike-iPod/>

⁴⁶ Cova B., Kozinets R., Shankar A., Consumer Tribes, Routledge, 2007

⁴⁷ <https://www.juventus.com/it/fans/apps-mobile-and-games/juventus-vr-applicazione-ufficiale.php>

Non solo Virtual Reality (VR) ma anche Augmented Reality (AR) rappresenta un'importante esperienza virtuale. La realtà aumentata rappresenta l'arricchimento della percezione sensoriale umana mediante informazioni che non sarebbero percepibili attraverso i cinque sensi. Gli elementi in grado di aumentare la percezione della realtà possono essere realizzati con un dispositivo mobile, come uno smartphone, o con l'uso di un pc dotato di webcam o altri sensori, con dispositivi di visione come ad esempio occhiali a proiezione sulla retina, con dispositivi di ascolto come auricolari, o di manipolazione, come ad esempio guanti; tutti questi elementi sono in grado di aggiungere informazioni multimediali alla realtà normalmente percepita. In pratica, nella realtà "aumentata" a differenza della realtà virtuale, si vive la realtà fisica ma con l'integrazione di ulteriori informazioni aggiuntive o modificate della realtà stessa.

Nel settore sportivo troviamo l'esempio della società polisportiva tedesca Bayern Monaco. La società ha sviluppato una app che consente ai tifosi di farsi un selfie con i loro giocatori preferiti senza dover arrivare a Monaco di Baviera. Tale app è stata infatti concepita e sviluppata per chi non riesce o non può seguire la propria squadra del cuore. I fan possono utilizzare la fotocamera del loro smartphone che, appoggiata su una superficie piana, farà apparire il capitano della squadra o altri giocatori, consentendo in tal modo ai tifosi di avvicinare il dispositivo al proprio volto e di scattare una foto, nella quale comparirà anche il suo beniamino. Questa funzione, disponibile con l'app IOS di FC Bayern, offre ai tifosi la possibilità di scegliere la maglia societaria da far indossare al giocatore tra quelle disponibili, mediante il "real life jersey configurator"; il tifoso può inoltre acquistare, tramite la stessa app, maglie della squadra direttamente dallo shop del club⁴⁸.

- 4) **Esperienze non competitive:** le società sportive organizzano momenti di coinvolgimento e aggregazione con il rivale sportivo. Tra queste ricordiamo il terzo tempo (dal francese Troisième mi-temps), tradizionalmente adottato nel rugby, dove atleti e tifosi delle diverse squadre si ritrovano a fine partita per socializzare, festeggiare in un pub, in un ristorante o nella club house della squadra ospitante. Il terzo tempo è la massima espressione della sportività, in quanto è un momento di incontro e di rispetto tra squadre avversarie. Solitamente si svolge nella club house della squadra ospitante e i tifosi sono ben accetti, insieme ai giocatori e a tutto lo staff tecnico di entrambe le squadre: un'occasione per conoscere e avvicinare gli atleti e scattare qualche foto in loro compagnia. Non solo rugby: più recentemente anche il mondo del calcio, per cercare di favorire il fair play, ha provato ad istituire il terzo tempo: nella stagione calcistica 2008/2009 il terzo tempo è stato promosso dalla squadra ACF Fiorentina in occasione della partita contro la squadra milanese FC Internazionale dove i giocatori viola hanno aspettato gli avversari all'ingresso del tunnel per gli spogliatoi e li hanno applauditi. In questo caso, a differenza del rugby, si tratta solamente di un saluto tra i giocatori delle diverse squadre e

⁴⁸ <https://apps.apple.com/it/app/fc-bayern-m%C3%BCnchen/id383087477>

rappresenta un momento di sportività e rispetto per gli avversari, valori che dovrebbero essere fondamentali in qualunque competizione sportiva e che invece molto spesso sono soverchiati da esigenze di business. Andrea Lo Cicero, ex rugbista e ora conduttore televisivo, ha sostenuto al riguardo che: “sebbene auspicabile il fair play nel calcio, non si può rendere obbligatoria una pratica che è soprattutto una cosa che deve essere spontanea”⁴⁹, ad indicare il fatto che c’è ancora una netta differenza tra il rugby e il calcio, poiché nel rugby una pratica come questa viene promossa esclusivamente dai giocatori e non dalle società. Anche nel football americano a conclusione della partita la squadra ospitante organizza parate che coinvolgono atleti, allenatori, dirigenti e cheerleader. In questo caso la parata, oltre ad essere un momento di grande sportività che coinvolge insieme vincitori e vinti, diventa un momento di intrattenimento e divertimento per tutti i tifosi e gli appassionati che hanno partecipato all’evento sportivo.

Un altro interessante esempio di esperienza non sportiva sono i raduni, i quali permettono alle società di rafforzare la propria brand loyalty: pensiamo ad esempio ai raduni estivi organizzati dalle società calcistiche in particolari località in cui è possibile assistere a eventi speciali. Si pensi ad esempio alla AS Roma che ormai da diversi anni svolge il suo raduno estivo nella località di Pinzolo, in Trentino Alto Adige, ai piedi delle dolomiti di Brenta. In occasione di questi ritiri estivi vengono organizzate dei campi per i bambini per farli allenare e divertire, delle sedute giornaliere di allenamento aperte gratuitamente al pubblico, incontri amichevoli con le società del posto (in questo caso l’A.C.D. Pinzolo Val Rendena), e serate in piazza con i campioni dove avviene la presentazione della squadra e la presentazione delle nuove maglie da gara.

- 5) **Esperienze a latere di manifestazioni sportive:** grazie alla natura competitiva e agonistica dello sport, le imprese partner delle società sportive hanno diversi momenti in cui possono creare delle esperienze da offrire agli appassionati di sport. Ad esempio, durante le olimpiadi, è ormai famoso il viaggio della torcia olimpica come mezzo di trasporto della fiamma durante la staffetta che la porta dal luogo dell’accensione (storicamente Olimpia, antica città greca sede dell’amministrazione e dello svolgimento dei giochi olimpici) al luogo in cui si svolgono le olimpiadi. In occasione delle olimpiadi invernali realizzate a Torino nel 2006 Coca-Cola, mainpresenting sponsor del viaggio della fiaccola, ha contribuito alla selezione di oltre duemila tedoristi scelti attraverso iniziative che hanno visto la partecipazione di scuole e comunità locali. Inoltre, lungo tutto il tragitto seguito dalla torcia olimpica, l’arrivo dei tedoristi è stato preceduto da un convoglio di animatori, caravan e automobili FIAT 500, che hanno creato entusiasmo e aspettativa per l’arrivo della fiaccola⁵⁰. Ben 7 milioni di persone sono state coinvolte mediante la distribuzione di gadgets (bandierine, braccialetti, lattine di Coca Cola) nelle strade, nelle piazze e nelle case. In questo modo Coca Cola è penetrata nei luoghi e nella vita

⁴⁹ https://www.gazzetta.it/Calcio/Primo_Piano/FairPlay/primaeuropei.shtml

⁵⁰ <https://www.arteficegroup.com/it/portfolio/coca-cola-la-brand-identity-le-olimpiadi-invernali-2006>

quotidiana di tutte queste persone, dando vita ad un evento esperienziale di passione sportiva e di intrattenimento che ha coinvolto una grandissima massa di persone che, pur non assistendo direttamente ai Giochi, hanno comunque partecipato attivamente attraverso il loro coinvolgimento emozionale nell'evento olimpico. Il viaggio della torcia olimpica è iniziato l'8 dicembre 2005 e si è concluso il 10 febbraio 2006 ed è stato considerato il più grande evento itinerante mai organizzato in Italia: più di 11.000 chilometri percorsi, 64 giorni di durata, 10.000 tedorfi coinvolti, un itinerario che ha toccato tutte le regioni e province del paese.

- 6) **Esperienze di pratica sportiva:** molte società permettono ai propri tifosi di partecipare ad eventi sportivi con la possibilità di poter conoscere i campioni della propria squadra. Ad esempio ogni anno la società calcistica AS Roma organizza dei campus sportivi per tutti quei bambini dai 6 ai 13 anni che desiderano vivere un'esperienza intensa ed emozionante, ed esprimere al meglio le proprie capacità tecniche e atletiche sul campo da gioco. Durante l'ultima fase del campus infatti, i bambini potranno vivere un momento indimenticabile quando un campione della prima squadra verrà al campo per salutarli ed assistere al loro allenamento. Il campus offre ai giovani partecipanti la possibilità di essere notati sul campo da importanti talent scout presenti durante gli allenamenti e di incontrare i propri beniamini, facendoli vivere un'esperienza a dir poco entusiasmante.

Un altro esempio può essere la “Notte Bianca di San Siro”⁵¹, evento organizzato annualmente dalle società calcistiche AC Milan e FC Internazionale. Questo evento permette ai visitatori di entrare all'interno dello stadio di San Siro a Milano, di visitare gli spogliatoi, di percorrere il tunnel utilizzato dalle squadre prima dell'ingresso in campo, di entrare in campo ed avere la possibilità di tirare un rigore sotto la propria curva del cuore. Per i più fortunati ci sarà anche la possibilità di poter scambiare qualche passaggio con alcuni campioni delle due società.

- 7) **Parco a tema:** questa è senza dubbio la tipologia di esperienza più difficile e complessa da realizzare, sia sul piano economico-finanziario che dal punto di vista delle relazioni che si vengono a creare tra i vari stakeholders. Tra gli esempi più illustri troviamo il famoso “Ferrari World” completato ad Abu Dhabi negli Emirati Arabi nel 2009 che sottende un'importante scelta strategica di espansione e consolidamento su nuovi mercati da parte dell'impresa automobilistica modenese. Gli Emirati infatti costituiscono un mercato importante sia sul piano turistico che economico perché, se da un lato si registrano all'incirca 10 milioni di turisti all'anno, dall'altro la collocazione del parco negli Emirati porta il marchio modenese ad estendersi e diffondersi su un nuovo territorio.

⁵¹ <https://www.mentelocale.it/milano/articoli/65288-milano-notte-bianca-san-siro-vuoi-mettere-fare-gol-al-meazza.htm>

Tipologie di esperienze	Attori dell'esperienza	Dimensioni di marketing esperienziale nello sport
Esperienze offerte tramite servizi aggiuntivi	<ul style="list-style-type: none"> - Società sportive - Sponsor - Partner privati 	<ul style="list-style-type: none"> - Coinvolgimento emozionale - Esperienze memorabili - Multifunzionalità impianto
Esperienze nei luoghi di distribuzione	<ul style="list-style-type: none"> - Produttori di abbigliamento e calzature sportive - Catene distributive 	<ul style="list-style-type: none"> - Pratica sportiva - Interattività - Centralità nel luogo di distribuzione
Esperienze virtuali	<ul style="list-style-type: none"> - Società sportive - Imprese - Produttori di abbigliamento e calzature sportive 	<ul style="list-style-type: none"> - Condivisione fra utenti - Coinvolgimento emozionale - Coinvolgimento polisensoriale - Esperienze in AR o VR
Esperienze non competitive	<ul style="list-style-type: none"> - Società sportive - Partner privati - Imprese 	<ul style="list-style-type: none"> - Partecipazione diretta - Coinvolgimento emozionale
Esperienze a latere di manifestazioni sportive	<ul style="list-style-type: none"> - Sponsor - Produttori di beni di largo consumo - Imprese 	<ul style="list-style-type: none"> - Pratica sportiva - Coinvolgimento emotivo
Esperienze di pratica sportiva	<ul style="list-style-type: none"> - Società sportive - Imprese - Sponsor 	<ul style="list-style-type: none"> - Pratica sportiva - Partecipazione diretta - Coinvolgimento cognitivo - Apprendimento tecnico - Apprendimento sportivo
Parco a tema	<ul style="list-style-type: none"> - Società sportive - Imprese - Istituzioni - Sponsor - Società di investimento 	<ul style="list-style-type: none"> - Intrattenimento - Esperienza ad offerta permanente - Attrattività turistica - Coinvolgimento emotivo

Fonte: P. Zagnoli, E. Radicchi, Il marketing esperienziale nello sport

3.4 Fan Engagement

Fan Engagement, tradotto in italiano: “coinvolgimento dei fan”, ha lo scopo di creare legami forti tra il brand e i suoi fan, fino a convertirli in clienti, o comunque creare una fiducia nel cliente e far sì che questo possa consigliare il brand ai propri amici, attivando uno dei più potenti mezzi del marketing: il passaparola.

Creare engagement significa quindi creare legami forti. Creare legami forti significa migliorare la fedeltà, aumentare il passaparola e l'autorevolezza del brand.

Questo concetto rappresenta un nuovo modo di connessione tra i fan e gli atleti della società e un nuovo modo di comunicazione tra un club o un brand e i suoi fan. Un aspetto importante del coinvolgimento dei fan è la singola esperienza che il club o offre a ciascun fan. Migliorare il modo in cui un club raggiunge i suoi fan significa migliorare il coinvolgimento e ottenere maggiori ricavi e entrate finanziarie.

Esistono diversi fattori da considerare per sviluppare una fan engagement di successo⁵²:

- **Tradizione**

Esiste una lunga tradizione in molte società sportive, in cui i tifosi sono collegati al club in base al loro luogo di nascita, o a una tradizione di famiglia: la squadra sportiva seguita da un fan e dalla sua famiglia è parte della identità di questi ultimi e quindi la squadra non può essere cambiata per nessun motivo. Cambiare logo, colori della squadra, spostare l'ubicazione del campo da gioco può demotivare o addirittura infastidire i fan più fedeli. Pertanto l'identità del marchio è estremamente importante e non deve essere sottovalutata: questo dovrebbe essere uno dei punti fermi della società.

- **Intimità**

Impegnarsi è avvicinarsi a qualcosa. In questo caso, i fan vogliono avvicinarsi al club, all'azione, alla squadra. Qualsiasi cosa in grado di ottenere questo risultato e quindi un rapporto più ravvicinato con la squadra riuscirà a mantenere i fan sempre più affezionati alla società. I social media hanno un ruolo importante poiché possono offrire ai fan la possibilità di dare un'occhiata a quanto accade dietro le quinte della loro squadra del cuore.

- **Orgoglio**

Ogni fan ha come ambizione che la sua squadra del cuore vinca, ma mantenere i fan uniti alla loro squadra sosterrà il loro desiderio di rimanere con la propria squadra nei momenti belli e in quelli brutti. Un'analisi condotta sui team in National Football League (NFL), lega professionistica nordamericana di football americano, ha messo alla luce come le società aventi uno stadio altamente qualificato hanno una percentuale

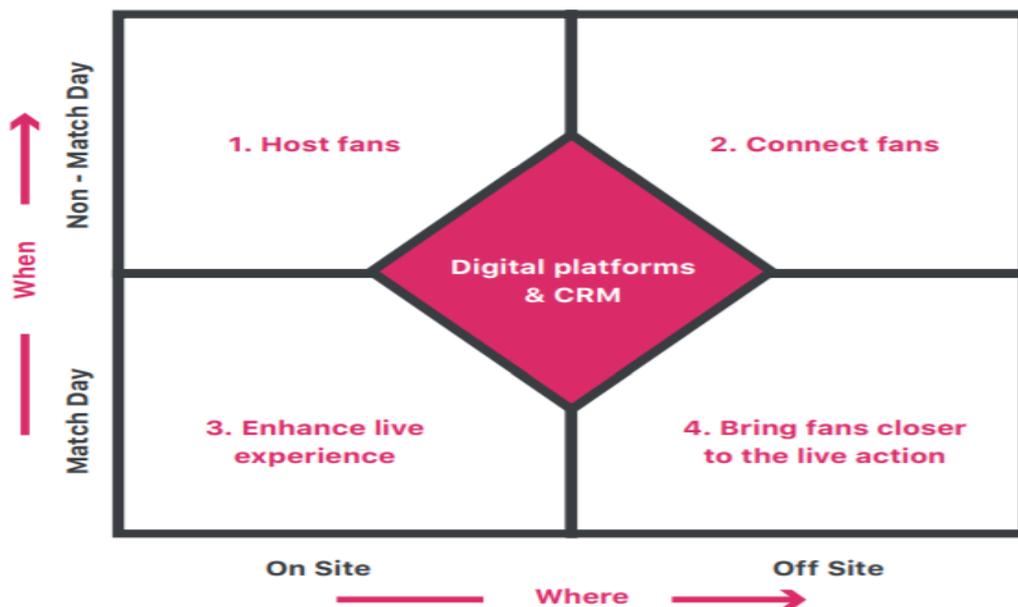
⁵² : D. Fowler, G. Wilson, 360° Fan Engagement: Understanding fans, maximising opportunities, Other Media, 2016

più elevata di fan costanti e vantano anche di percentuali di vincita maggiori, suggerendo, come dicono, “un ciclo positivo di esperienza, risultati e equity/engagement dello stadio”.

- **Convenienza**

I giovani fan dello sport, quelli che riempiranno gli stadi di tutto il mondo nel prossimo futuro, sono una generazione mobile. Il telefono cellulare è diventato ormai una parte importante della vita di tantissime persone e quando si parla di fan, l’esperienza mobile deve avere una considerazione fondamentale. Questo non significa semplicemente che la società sportiva debba avere un suo sito web, ma che deve essere in grado di soddisfare le esigenze dei fan in qualsiasi luogo e in qualsiasi momento. È importante notare a questo punto che non tutti gli appassionati di sport sono uguali e qualsiasi club o società che cerca di coinvolgere maggiormente i fan deve prima cercare di capire meglio i propri fan. Capire chi sono, cosa fanno e cosa vogliono è un esercizio da intraprendere a fondo da parte di tutte le società, prima ancora di pensare a come soddisfare i fan.

Per migliorare la fan engagement, è utile pensare alle quattro aree in cui un club o una società sportiva possono concentrarsi per avere una visione olistica delle esigenze dei fan. Le imprese sportive devono considerare come attirare i fan all’evento nei giorni in cui si gioca (enhance live experience), all’evento nei giorni in cui non si gioca (host fans), lontano dall’evento nei giorni in cui si gioca (bring fans closer to the live action) e lontano dall’evento nei giorni in cui non si gioca (connect fans).



Fonte: D. Fowler, G. Wilson, Fan engagement: from match day to every day, 2016

1. Host fans (non Match Day, On Site)

Ospitare i fan nello stadio ma senza la partita è una mossa adottata dagli operatori di marketing al fine di far ottenere ricavi ed entrate finanziarie all'impresa. Gli stadi e le sedi della società vengono utilizzati anche per eventi aziendali, e non sempre sono collegati alla squadra o a eventi sportivi. Molto spesso lo stadio della società viene utilizzato per:

- Tour dello stadio;
- Offerte di vendita al dettaglio e promozioni per la prossima partita.

Tra gli esempi più noti possiamo annoverare:

la squadra della Major League Soccer San José Earthquakes ha aperto il suo stadio per i fan, in particolare per quelli più giovani, per unirsi alle loro mascotte e diventare creativi utilizzando i Lego per costruire repliche dello stadio, creando quindi dello svago per i bambini e riunendo le famiglie nella sede.

Un altro esempio può essere certamente lo stadio Santiago Bernabeu, casa della società polisportiva spagnola Real Madrid. All'interno dello stadio il visitatore ha la possibilità di svolgere tutte le seguenti attività:

- Panoramica dello stadio: possibilità di entrare all'interno dello stadio, di salire fino all'ultimo gradino e di ascoltare, in silenzio, l'eco degli 80 mila fan;
- Visitare la “Sala mejor club de la historia”: il visitatore può svolgere un viaggio audiovisivo e interattivo attraverso la storia del “Best Club of the 20th Century” ammirando la più grande collezione mondiale di oggetti e trofei calcistici;
- Visitare la “Sala sensaciones”: si possono ammirare i grandi giocatori di ieri e di oggi in un grande muro tattile e su uno schermo gigante di 11 metri. Si può inoltre vedere come si diffonde il sentimento madridista nel mondo attraverso l'hashtag #tourbernabeu. Il visitatore infine ha la possibilità di scattare una foto per integrarla in un grande mosaico con i giocatori della prima squadra e di entrare nella stanza “I re d'Europa”, al cui interno può ammirare le 13 Coppe della Champions League, il torneo per club più importante a livello europeo;
- Fotomontaggi: il tifoso può realizzare i propri sogni portandosi a casa una foto con il proprio giocatore preferito con lo stadio Santiago Bernabeu sullo sfondo;
- Campo da gioco: è possibile calpestare il famoso manto erboso dello stadio;
- “Palco presidencial”: il visitatore può entrare nell'area più esclusiva dello stadio, riservata a autorità e ad ospiti importanti;
- Spogliatoio: è possibile visitare il famoso spogliatoio del Real Madrid, spogliatoio che ha ospitato i più importanti calciatori del XX e XI secolo;

- Tunnel, panchina e area tecnica: il visitatore ha la possibilità di entrare in campo passando per il tunnel che collega il prato agli spogliatoi e di sedersi in panchina come un mister o un giocatore;
- Bus: il visitatore può salire sopra il bus che accompagna staff e calciatori dal campo di allenamento fino all'interno dello stadio;
- Sala stampa: si può visitare la sala stampa, teatro di conferenze e interviste da parte di allenatori, dirigenti e calciatori;
- Effetto audiovisivo: il visitatore ha la possibilità di scoprire come il sentimento madridista cresce nel mondo grazie a uno spettacolare video di quattro minuti girato con telecamere a pellicola e in super slow motion;
- Negozio: alla fine del tour i visitatori si ritrovano all'interno del negozio dove hanno la possibilità di acquistare un gadget o un souvenir ufficiale della società.



Fonte: <https://www.realmadrid.com/>

2. Connect fans (non Match Day, Off Site)

Quest'area, rispetto alle altre, è quella che riceve minore attenzione, perché l'attenzione prevalentemente ruota attorno a quello che succede dal vivo. Con tutta questa attenzione rivolta ai dispositivi mobili, questa area può svilupparsi notevolmente. Solo perché è l'ora di pranzo del lunedì non significa che smetti di essere un sostenitore della tua squadra. Se c'è qualcosa da sapere o qualcosa da fare che coinvolge lo sport che ti appassiona, allora perché non accedervi in qualsiasi momento opportuno? I fan potrebbero essere coinvolti con:

- Disponibilità, offerte e informazioni sui biglietti;
- Notizie sulla squadra, conferenze stampa di giocatori e tecnici da seguire live tramite diretta facebook o instagram;
- Contenuti dietro le quinte (club, giocatori);
- Utilizzo della Virtual Reality (VR) e dell'Augmented Reality (AR);
- Rinnovo dell'abbonamento;
- Offerte di ospitalità e prenotazioni.

Un esempio è quello dell'annuncio delle convocazioni della nazionale di calcio inglese per i mondiali del 2018. Infatti, in vista della coppa del Mondo del 2018, il team inglese ha deciso di far annunciare la squadra ai propri fan in un video pubblicato sui social media, coinvolgendo i fan dell'intero paese.



England's World Cup Squad Revealed! | World Cup 2018

Fonte: https://www.youtube.com/watch?time_continue=1&v=xGZ_SQswAdk

Un altro esempio è quello del Super Bowl Experience. Il Super Bowl Experience è un evento annuale che si tiene dal 1992 nella sede della città ospitante del Super Bowl. L'evento è descritto come un "parco a tema" interattivo, con varie attrazioni dedicate ai fan, tra cui mostre e giochi interattivi, raccolta di autografi dei giocatori e la possibilità di vedere da vicino tutti gli anelli del Super Bowl. L'evento offre al visitatore anche la possibilità di allenarsi come un giocatore della NFL e di vedere cosa succede dietro le quinte ai giocatori del match.⁵³

⁵³ <https://www.nfl.com/super-bowl/event-info/details/overview/super-bowl-experience-driven-by-genesis/5da4f0da-418a-4da8-8654-8f6c43118344>

3. Enhance live experience (Match Day, On Site)

In quest'area si concentrano gli sforzi maggiori da parte della società. È l'area più ovvia per il coinvolgimento dei fan, ma è anche la più importante perché si assiste all'evento dal vivo. Un grande stadio che si connette con la community offre ai suoi fan qualcosa di cui essere fieri e orgogliosi e può inoltre fornire un valore aggiunto al di sopra del gioco stesso, attirando maggiormente i fan e offrendo loro un'esperienza più completa. L'esperienza di vivere una grande partita farà parlare tifosi, media e spettatori prima, durante, e soprattutto dopo la partita, lasciando un duraturo senso di godimento.

Un esempio è il nuovo stadio della squadra di National Football League Atlanta Falcons, il Mercedes-Benz Stadium. Inaugurato il 26 agosto del 2017, lo stadio offre un'esperienza dal vivo unica: a partire dal design, costituito da una copertura di otto pannelli triangolari retraibili traslucidi e di un muro di vetro che si apre in contemporanea, al fine di permettere il passaggio dell'aria fresca. Lungo l'intero perimetro del tetto si trova l'"Halo Board", uno schermo ad alta definizione a 360 gradi che crea un'esperienza teatrale: composto da oltre 37 milioni di led e da una superficie di 63.000 piedi quadrati, l'Halo board è un display rivoluzionario che permette di ridefinire completamente l'esperienza del fan all'interno dello stadio. Ci sono inoltre 18 punti di accesso wireless e 4.000 cavi in fibra ottica ad alimentare l'esperienza con il secondo schermo per i fan.



Fonte: <https://mercedesbenzstadium.com/>

4. Bring fans closer to the live action (Match Day, Off Site)

In questo caso si assiste all'evento lontani dal luogo in cui si svolge, e l'obiettivo della società sportiva è quello di convincere i fan ad avvicinarsi e a partecipare all'evento dal vivo. I fan che seguono l'evento al di fuori dello stadio guardano:

- Video e audio live, inclusi quelli pre e durante l'intervallo della partita;

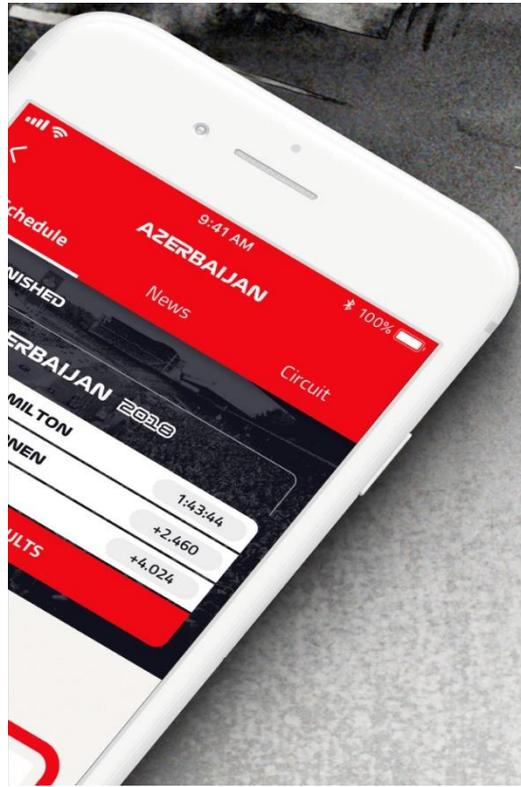
- Gameday live updates, ossia aggiornamenti live del match (punteggi, statistiche, formazioni);
- Analisi post partita, con interviste dei protagonisti;

Coinvolgere i fan lontani dallo stadio è fondamentale: non importa la capacità dell'impianto, sia che si tratti di qualche migliaio o di 100.000 posti, ci sarà sempre una grande percentuale di fan che seguiranno a distanza l'azione, pertanto questi fan non devono essere trascurati. Obiettivo della società sportiva in questo caso sarà quello di garantire ai fan tutta l'azione disponibile e renderla coinvolgente, portandoli ad amare il club.

Tra i vari esempi disponibili possiamo citare l'app della Formula 1. Questa applicazione per IOS e Android permette di "Get close enough to see the drivers'sweat"⁵⁴, ossia di essere abbastanza vicino ai piloti al punto di vedere il loro sudore. 20 videocamere integrate consentono di scegliere la vista desiderata, inclusa la "modalità battaglia" in cui è possibile scegliere due piloti e guardare fianco a fianco il loro POV (Point Of View, ossia il punto di vista), ottenendo quindi una visione spettacolare come se effettivamente fossi in gara. Inoltre l'app ti permette di:

- avere informazioni sulle ultime notizie e un'analisi sullo stato di forma dei piloti;
- ottenere il programma e i risultati del Gran Premio;
- avere un'analisi tecnica da parte di esperti;
- avere aggiornamenti dal blog lap-by-lap (giro dopo giro):
- ottenere mappe di localizzazione dei driver interattive;
- ottenere informazioni sui vari pitstop;
- avere dati di telemetria in tempo reale e "driver tracker" per ogni sessione (velocità, accelerazione, cambio, freno, pneumatici).

⁵⁴ <https://www.formula1.com/en/subscribe/download-the-f1-tv-app.html>



Fonte: Formula 1 app

CAPITOLO QUATTRO

Analisi sul Match Day Experience

All'interno del quarto ed ultimo capitolo verrà analizzato il tema del Match Day Experience e della sua importanza per una società sportiva. Tale fenomeno può essere definito come l'esperienza che vive un tifoso il giorno della partita, sia che si trovi allo stadio che a casa.

Questo fenomeno è in continua evoluzione e gli organizzatori devono stare attenti a migliorarlo continuamente, creando un ambiente sempre più coinvolgente e interattivo.

I fan non sono più solo semplici spettatori, e le strutture sportive devono diventare luoghi sempre più coinvolgenti e offrire intrattenimento a livelli sempre più alti sia prima che durante e dopo la partita. Le società sono alla ricerca di modi sempre più innovativi per generare entrate, coinvolgere più sponsor e costruire relazioni sempre più strette con i fan.

Lo scopo dell'indagine che verrà approfondita nel corso del capitolo è proprio quello di capire come poter migliorare l'esperienza del tifoso.

4.1 Come migliorare l'esperienza del tifoso

Sono stati individuati diversi elementi che devono essere presi in considerazione per migliorare l'esperienza del tifoso:

a. Coinvolgere maggiormente il fan prima, durante e dopo la partita

l'esperienza di gioco non inizia quando i tifosi prendono posto nello stadio, ma molto prima, ovvero nelle fasi che precedono il match, con le attività sui social e le riunioni nei club per discutere della partita che si sta per giocare. Questo offre l'opportunità per i gestori di trasformare i luoghi in cui i tifosi si incontrano prima e durante i match, in luoghi in cui possono trascorrere l'intera giornata, consumando colazioni, pranzi, snack e quant'altro. Avendo a disposizione zone di aggregazione da poter utilizzare, i tifosi si recheranno allo stadio ben prima dell'orario di inizio del match, intrattenendosi con quanto viene messo loro a disposizione dall'organizzazione; i fan potranno ricevere

notizie riguardanti la loro squadra direttamente sul posto dell'evento, osservando gli allenamenti che precedono la partita.

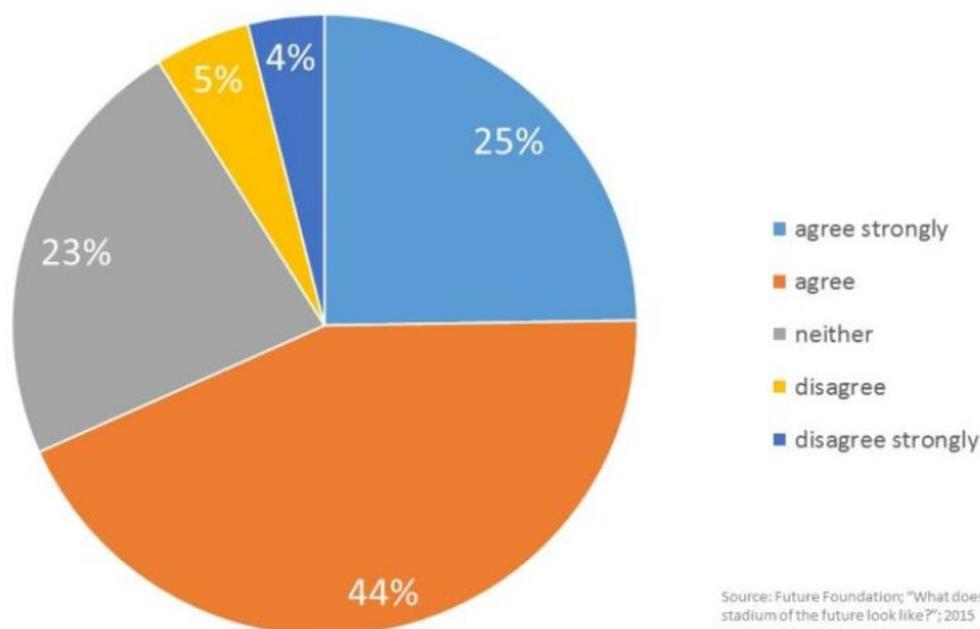
Un esempio di questa iniziativa è la fan zone della società calcistica inglese West Bromwich Albion, al cui interno i tifosi sono intrattenuti con musica dal vivo, maxi schermi, giochi per le famiglie: in questo modo l'area dedicata ai tifosi è diventata un luogo di incontro per i fan di tutte le età e per le loro famiglie.

Altra iniziativa di successo è quella della A.S. Roma e della sua "Magica Land" che intrattiene i tifosi giallorossi con attività che spaziano dall'entertainment per i più piccoli a vari tipi di coinvolgimento per i più grandi. La fan village offre opportunità come la Virtual Reality, che permette ai tifosi di effettuare un viaggio all'interno del centro sportivo della società; unitamente al Media Center si riescono ad implementare diversi tipi di intrattenimento/spettacolo in grado di intrattenere diverse fasce di pubblico.

b. Migliorare la connettività

Con la domanda crescente dei fan per informazioni live ed esclusive, i luoghi di incontro e aggregazione devono rispondere ad esigenze sempre più elevate, come ad esempio una connettività sempre presente. Secondo una ricerca di Future's Foundation il 69% dei fan ritiene che una migliore connessione wifi all'interno dello stadio migliorerebbe senza dubbio la qualità del tempo da loro trascorso all'interno dello stadio stesso.

"Better connectivity will improve stadium experience"



I feedback di contenuti in tempo reale (comprese statistiche e quote di scommessa), notizie e aggiornamenti dei club consentono ai fan di rimanere al passo con gli eventi sportivi, incoraggiandoli a impegnarsi con la propria squadra, i soci del club e altri tifosi.

La possibilità di restare sempre connessi e aggiornati in tempo reale sulle novità e le notizie relative alla propria squadra avvicina sempre più i tifosi e li mantiene fedeli e vicini, procurando inoltre entrate sempre crescenti per gli operatori della sede della società.

C. I fan diventano partecipanti attivi all'evento

Le società sportive devono fare in modo che i tifosi preferiscano partecipare ai match dal vivo, ovvero recandosi sul luogo dell'evento, piuttosto che assistere alla partita direttamente da casa. Per fare questo devono offrire al pubblico opportunità sempre maggiori di coinvolgimento e intrattenimento, come ad esempio partecipare al voto per eleggere il man of the match, godere di contenuti reattivi in tempo reale sullo schermo, partecipare alle conversazioni sui social direttamente dallo stadio ecc... La conoscenza dei desideri e delle aspettative dei fan è diventata una delle maggiori priorità per gli operatori del settore, poiché può procurare loro maggiori opportunità commerciali e di marketing: per questo è necessario raccogliere le esigenze i pensieri e i desideri dei consumatori tramite app mobili, connessioni WiFi e quant'altro permetta di ottenere questo importante risultato.

d. Pubblico globale

Anche se, naturalmente, la partita è l'elemento e il momento più importante della giornata sportiva, è divenuto ormai altrettanto importante per i tifosi poter condividere l'evento cui stanno per assistere direttamente dallo stadio con chi è al di fuori di esso, tramite i social media tipo Instagram, Facebook e altri. Per questo è sempre più importante per i club sviluppare una strategia di social media efficace e coinvolgente: creare un senso di comunità e appartenenza e migliorare l'impegno oltre il livello locale si è rivelato fondamentale per un successo più duraturo nel tempo.

In tale ottica, la società calcistica inglese Manchester United ha creato una dashboard dei social media, che riunisce tutte le attività svolte sui social in una sola pagina, disponibile in sei lingue diverse. Questo estende moltissimo il numero dei fan della squadra in tutto il mondo e dà loro la possibilità di aggiornarsi in "real time" su quanto accade allo stadio connettendosi da qualsiasi angolo del mondo. Non solo Manchester United, anche la squadra tedesca Borussia Dortmund, oltre ad aver portato il WiFi all'interno dello stadio, ha aggiunto una modalità chiamata "Match Day" sulla sua app mobile ufficiale, che consente ai fan del BVB di decidere in che modo vogliono seguire il match attraverso tre diverse possibili opzioni:

- 1) sono allo stadio;
- 2) sto seguendo la partita in diretta su TV/radio;
- 3) sono in viaggio e voglio ricevere solo le notizie più importanti.

Questo approccio utilizza contenuti volti ad incoraggiare i tifosi locali e internazionali a restare connessi ed aggiornati durante tutto il giorno della partita, sia da casa che fuori.



Fonte: Borussia Dortmund app

Analizzando i dati relativi alla Match Day Experience dei principali campionati europei ci si accorge come gli altri campionati sono molto più avanti rispetto alla Serie A:



Affluenza media:	35.8 K	41.5 K	21.3 K
Riempimento stadi:	95%	93%	54%

Questi dati stanno a significare che l'esperienza percepita dall'utente che paga il biglietto non risulta essere soddisfacente al punto da generare partecipazione e attaccamento a quel momento specifico.⁵⁵

⁵⁵ Dati sull'affluenza e riempimento degli stadi dal "report calcio 2018" di FIGC, PWC e AREL

Come si può allora migliorare la Match Day Experience?

Per riuscire a fronteggiare l'esigenza di riempire lo stadio e far partecipare maggiormente il fan esistono due modalità principali:⁵⁶

- **Touchpoint fisico** → Fan village: tutto ciò che riguarda l'esperienza fisica prima, durante e dopo la partita (ad esempio nel Rugby viene chiamato 3°tempo, ossia quando il tifoso alla fine del match partecipa attivamente a delle attività con sponsor, partner e altri tifosi);
- **Touchpoint digitale** → Sport Platform: tecnologie a supporto dell'individuo per semplificare e migliorare l'esperienza (ad esempio eAccess, eTicketing, coinvolgimento della fan base).

L'introduzione di queste soluzioni permette alla società di raggiungere tre obiettivi:

1. **Diversificazione:** nuovi servizi e contenuti a supporto del fan. Ad esempio lo storytelling dell'atleta, la preparazione al match, quello che accade negli spogliatoi, il post-partita, la vita privata dell'atleta. Questo tipo di contenuti è quello che genera l'elemento di diversificazione, poiché sono contenuti a valore aggiunto percepiti dal fan;

2. **Fan Experience:** è tutto ciò che riguarda l'interazione con il fan, sia nel mondo fisico che nel mondo digitale.

Nel mondo fisico: sono le strategie per generare pedonabilità, ossia spostare il fan verso il punto vendita del club, verso il momento degli allenamenti a porte aperte, verso partite o eventi.

Nel mondo digitale: è dove avvengono la maggior parte delle interazioni tramite le piattaforme social quali Facebook, Instagram, Twitter ecc. ma non solo social, vi è anche l'interazione del fan con l'app ufficiale della squadra, il sito web, all'interno dei quali il club pubblica contenuti che consentono al fan di interagire costantemente con la squadra e con i propri beniamini;

3. **Data Acquisition:** si intende tutto ciò che è l'acquisizione dei dati per ottenere una maggiore conoscenza del fan e con l'obiettivo di riuscire a utilizzare questi dati per migliorare la monetizzazione verso i partner, gli sponsor e verso i canali diretti della società (ticketing, abbonamenti, merchandising). Tanto più si conosce il fan e tanto più si riesce a convincerlo con iniziative mirate.

Tra i Case study di successo possiamo certamente parlare della Fan Experience adottata dalla società A.S. Roma. Il club ha sviluppato la Magica Land, ossia un'area dove le famiglie possono portare i bambini per farli divertire con il brand A.S. Roma dove hanno la possibilità di giocare con strumenti tecnologici come la VR (Virtual Reality), giochi fisici come i classici gonfiabili, oppure giochi interattivi in cui il bambino può calciare

⁵⁶ Lalli F., L'experience del fan 4.0, 24 ORE Business School

il pallone verso dei monitor luminosi che danno poi dei feedback visuali come potrebbe essere un gol, una parata, palo ecc.

L'obiettivo in questo caso è quello di coinvolgere il fan ed aumentare l'attaccamento al brand. Entra qui in gioco la Data Acquisition, poiché per poter partecipare alle attività presenti nella Fan zone il tifoso deve registrarsi ed avere un ticket di accesso (E-ticket, o ticket digitale) aggiuntivo rispetto al biglietto per lo stadio, e tutto questo permette al club di sapere se si tratta ad esempio di una famiglia, con uno o più bambini che hanno una certa età. L'acquisizione di questi dati consentirà al club di mappare delle strategie di merchandising molto più mirate su quel soggetto rispetto ad un altro.



Fonte: <https://www.sportbusinessmanagement.it/2017/12/fan-zone-magica-land.html>

Un altro caso di successo è quello della società calcistica inglese Chelsea Football Club. La società ha sviluppato un'iniziativa per fare engagement completamente digitale, chiamata "CFC express"

La CFC express è un'app che permette al fan di poter preordinare e ritirare presso il corner dedicato i servizi di Food and Beverage: in pratica l'utente può acquistare cibo e bevande tramite l'app durante la partita, e poi durante l'intervallo superare la fila perché ha una priority che gli permette di andare direttamente a ritirare l'ordine.



Fonte: <http://www.cfcexpress.uk/>

4.2 Obiettivi della ricerca e questionario

L'obiettivo principale dell'indagine è capire cosa ritengono importante i tifosi, che aspettative hanno, quanto sono disposto a pagare per tali servizi, quanto l'introduzione di tali servizi aumenti le possibilità di andare allo stadio.

La ricerca in questione si focalizzerà dunque sull'importanza del Match Day Experience.

L'indagine è stata condotta mediante la divulgazione di un questionario online (via e-mail e social network), nel periodo compreso tra il 10 e il 18 Gennaio 2020, compilabile tramite la piattaforma Qualtrics. La survey ha raggiunto 121 rispondenti.

Il questionario è stato strutturato in 5 sezioni:

- Sezione generale: in questa prima fase del questionario vengono effettuate domande generali per apprendere se effettivamente il rispondente sa di cosa stiamo parlando, ossia cosa è il "Match Day Experience", se conosce società o imprese che adottano soluzioni di Match Day e se conosce gli strumenti che utilizzano per far vivere al massimo l'esperienza da parte del tifoso.

Q1.

Hai mai sentito parlare di Match Day Experience?

SI

Il nome non mi è nuovo

NO

Q2.

Conosci società che adottano soluzioni di Match Day Experience?

SI

NO

Q3.

Se sì, quali strumenti di Match Day utilizzano?

Fan village

App dedicate

Food & Beverage

eTicketing (biglietto elettronico)

eAccess (accesso facilitato allo stadio con smartphone)

Partnership specifiche

Altro

- Sezione valutativa sull'importanza dei servizi offerti: in questa seconda fase è stato richiesto ai rispondenti di dare una valutazione da uno a sette attributi sui vari servizi disponibili. Per ogni servizio il rispondente ha avuto la possibilità di emettere una valutazione che potesse spaziare dal per nulla importante (equivalente a una stella) fino ad arrivare alla valutazione massima, ossia sette stelle, equivalente alla massima importanza. I vari servizi di cui è stata richiesta una valutazione sono gli stessi analizzati nel corso del seguente elaborato, dunque Fan village, App dedicate, Food & Beverage, eTicketing (biglietto elettronico), eAccess (accesso facilitato allo stadio con smartphone), Partnership specifiche e altro.

Q4.

Quali, tra questi servizi, reputi più importanti? (Assegnare da 1 a 7 punti)

Fan village



Q5.

Quali, tra questi servizi, reputi più importanti? (Assegnare da 1 a 7 punti)

App dedicate 

Q6.

Quali, tra questi servizi, reputi più importanti? (Assegnare da 1 a 7 punti)

Food & Beverage 

Q7.

Quali, tra questi servizi, reputi più importanti? (Assegnare da 1 a 7 punti)

eTicketing 

Q8.

Quali, tra questi servizi, reputi più importanti? (Assegnare da 1 a 7 punti)

eAccess 

Q9.

Quali, tra questi servizi, reputi più importanti? (Assegnare da 1 a 7 punti)

Partnership specifiche



- Sezione esperienza: la terza sezione del questionario riguarda l'esperienza. In questo caso si chiede al rispondente se effettivamente l'introduzione di questi tipi di servizi possa migliorare l'esperienza del tifoso, se davvero sono necessari o se invece le persone possono anche farne a meno senza problemi. È stato analizzato anche il fatto che l'introduzione di tali servizi possa aumentare o meno le possibilità di andare allo stadio e di assistere alla partita, piuttosto che vederla sul divano da casa.

Q10.

Pensi che l'introduzione di questi tipi di servizi possa migliorare l'esperienza del tifoso?

Assolutamente si

SI

Forse

NO

Assolutamente no

Q11. L'introduzione di tali servizi può aumentare le possibilità di andare allo stadio?

Assolutamente si

SI

Forse

NO

Assolutamente no

- Sezione di prezzo: la quarta e penultima fase del questionario riguarda il prezzo. In questo caso è stato chiesto ai rispondenti di indicare quanto effettivamente avrebbero speso per avere a disposizione determinati servizi.

Q12. Quanto saresti disposto a pagare per tali servizi?

0-10 euro

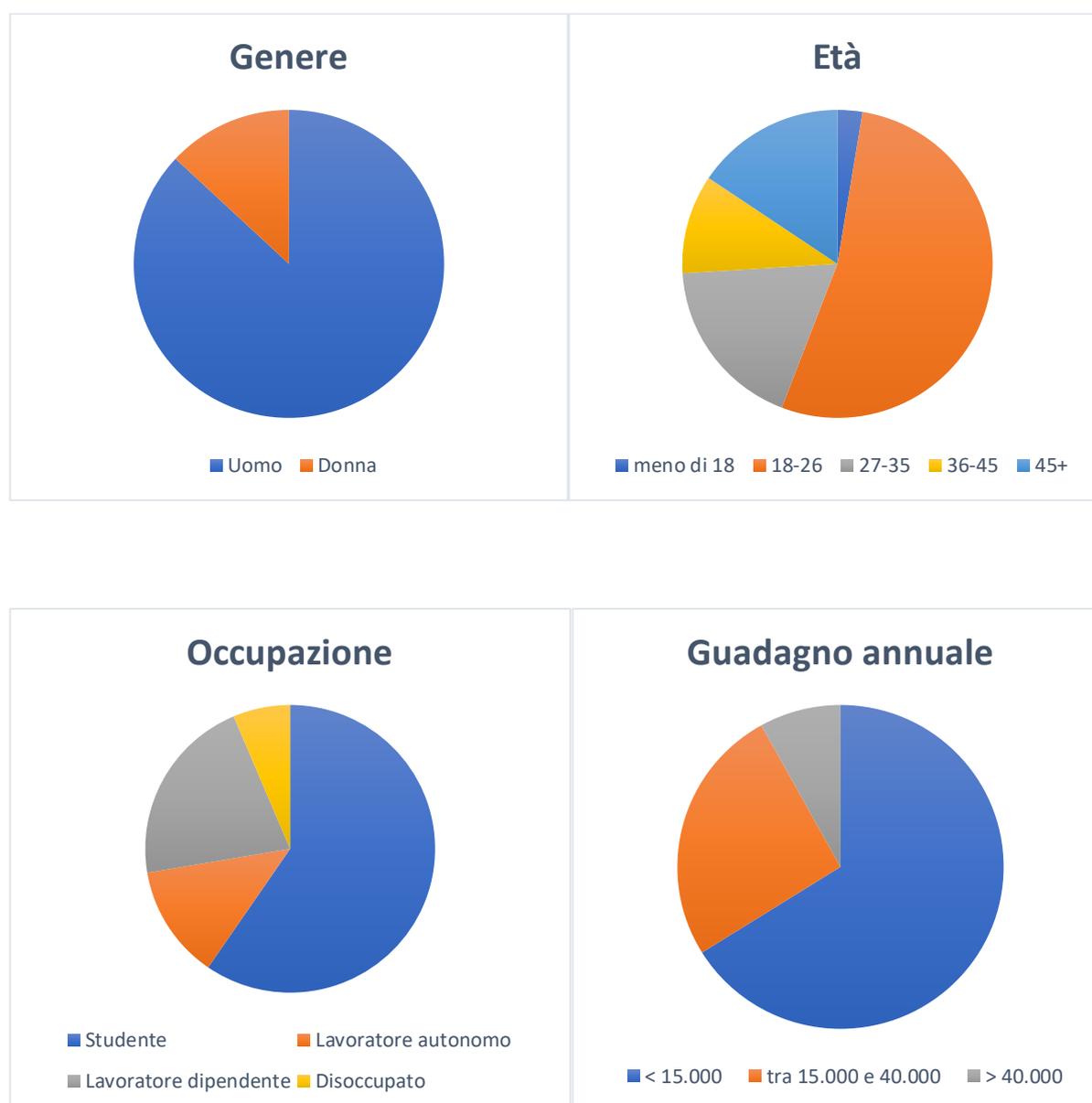
10-20 euro

20-30 euro

+30 euro

- Sezione anagrafica: nella quinta ed ultima sezione del questionario sono state sottoposte ai rispondenti quattro domande volte ad individuare il sesso, l'età, l'occupazione e infine il guadagno annuale.

Partendo dall'analisi del campione, costituito da 121 rispondenti, si evince la seguente composizione:



Fonte: elaborazione risultati questionario

Il campione risulta essere composto per l'87% da persone di sesso maschile, ed il restante 13% è composto invece da donne. Questo dato rispecchia le attese anche perché è noto il maggior interesse degli uomini per uno sport come il calcio. Per quanto concerne l'età, abbiamo la maggior parte delle persone che dichiara di avere tra i 18 e i 26 anni, seguiti dai 27 ai 35, dagli over 45, dai 36 ai 45 e infine dai minori di 18. Per quanto riguarda l'occupazione più della metà del campione (60%) è composto da studenti, il 21% dichiara di essere un lavoratore dipendente, il 13% lavoratore autonomo e il restante 6% dichiara di essere disoccupato. Infine, analizzando il guadagno annuale del campione scopriamo che la grande maggioranza guadagna meno di 15.000 euro all'anno, un dato abbastanza scontato, visto l'elevato numero di studenti.

Per quanto concerne la sezione generale, c'è un buon equilibrio tra le persone che conoscono che cosa è il Match Day e quelle che non lo conoscono: abbiamo infatti il 45% delle persone che conoscono il Match Day, un 25% che ne hanno già sentito parlare ma che effettivamente non sanno cosa è e cosa tratta, e un 30% che invece non lo conoscono. Di questi, abbiamo il 63% che dichiara di conoscere società che adottano soluzioni di Match Day Experience, mentre il 37% dichiara di non conoscere società che adottano queste soluzioni. Quasi certamente di questo 37% fanno parte tutte quelle persone che hanno dichiarato di non conoscere il Match Day. Gli strumenti principali più utilizzati e conosciuti dalle società che adottano soluzioni di Match Day sono stati: Fan village e eTicketing (biglietto elettronico) al primo posto con lo stesso numero di voti, App dedicate al secondo posto, poi abbiamo in ordine Food & Beverage, Altro, Partnership specifiche e eAccess (accesso facilitato allo stadio con smartphone).

Passiamo ora ad analizzare la seconda fase del questionario, ossia la sezione di valutazione sull'importanza dei servizi offerti. I risultati che ne emergono sono molto interessanti: il servizio che ha ottenuto un punteggio più alto in merito alla sua importanza è l'eTicketing (con una media ponderata del 5,43), che, anche se solo di 0.16 ha superato Food & Beverage, posizionato al secondo posto per importanza (con una media ponderata pari a 5,27). Particolare il caso dell'eAccess che, nonostante poche persone hanno dichiarato di conoscere società che adottano questo tipo di soluzione, si rivela comunque un servizio molto importante (media ponderata del 5,21). App dedicate e la fan village, gli strumenti principali più utilizzati e conosciuti risultano essere anche quelli meno indispensabili, avendo riscontrato una media ponderata rispettiva del 4,62 e del 4,21.

Passiamo adesso alla terza fase del questionario, quella relativa all'esperienza. In questa fase è stato chiesto al rispondente se effettivamente l'introduzione di questi servizi può migliorare o meno l'esperienza del tifoso. Abbiamo un 30% che dichiara di essere assolutamente convinta del fatto che questi servizi possono migliorare l'esperienza del tifoso, un 40% che è convinta di questo fatto, un 20% che è in dubbio a riguardo, in quanto non sa se effettivamente questi servizi possono migliorare l'esperienza, un 8% che dichiara che questi servizi non sono in grado di migliorare l'esperienza del tifoso e un 2% che è fortemente contrario. I dati raccolti in questo caso sono positivi poiché si evince che la maggior parte delle persone è favorevole all'introduzione di tali servizi proprio perché sono in grado di migliorare l'esperienza.

Nella domanda successiva, quando viene chiesto ai rispondenti se l'introduzione di questi servizi può aumentare le possibilità di andare allo stadio, sono state riscontrate delle risposte totalmente positive: abbiamo infatti l'85% dei rispondenti (35% assolutamente favorevoli e 50% favorevoli) che dichiara che l'introduzione di questi servizi può aumentare le possibilità di andare allo stadio. Solo un 10% è in forse e il 5% dei rispondenti ha dichiarato di no.

Nella quarta fase del questionario ci siamo concentrati esclusivamente sul prezzo che i rispondenti sarebbero disposti a pagare per godere di questi servizi in prossimità dello stadio, allo stadio o a casa.

La maggioranza ha votato che sarebbe disposta a pagare tra i 10 e i 20 euro per avere a disposizione uno o più servizi che gli permettono di vivere al meglio l'esperienza. Un numero discreto di persone ha anche detto che sarebbe disposto a non spendere nulla o al massimo 10 euro, e una piccola parte ha risposto che sarebbe disposta a spendere tra i 20 e i 30 euro.

Pertanto possiamo affermare che la maggior parte delle persone conosce cosa è il Match Day ed è favorevole all'introduzione di un numero sempre maggiore di servizi per migliorare l'esperienza il giorno della partita. Sono disposti a spendere anche del denaro per avere a disposizione determinati servizi che gli permetterebbero di godere al meglio del Match Day Experience e quindi di sentirsi più comodi e a proprio agio.

CONCLUSIONE

Ripercorrendo le principali tappe descritte all'interno dell'elaborato emergono importanti considerazioni. Innanzitutto lo *Sport Experience Marketing* è il frutto dell'Experience e dello sport marketing; senza questi due tipi di marketing avrebbe difficoltà ad esistere. Lo sport Experience Marketing è in continua evoluzione, basandosi appunto sull'esperienza sportiva che ultimamente sta prendendo sempre più posizione nel mercato, anche perché il pubblico è sempre più interessato a vivere un'esperienza olistica, non si accontenta più della semplice visione dell'evento ma vuole usufruire e godere di tutti i servizi che la società sportiva è in grado di offrirgli.

Il primo capitolo è cominciato con l'analisi del passaggio dal *funnel* tradizionale al “*Customer Decision Journey*”, ossia da un modello ad andamento lineare e ad imbuto basato sul modello AIDA (Awareness, Interest, Desire, Act) ad un modello introdotto da McKinsey per la prima volta nel 2009 in cui i consumatori non si muovono più in maniera lineare ma seguono un andamento circolare. Successivamente è stato definito il concetto di esperienza, analizzando cosa è e quali sono le principali tipologie di essa. Il capitolo si è chiuso con l'introduzione del Marketing dell'esperienza, primo approccio che prende veramente in considerazione il cliente finale, non solamente durante la vendita del prodotto, ma anche in tutte le fasi che precedono e seguono la transazione e che contribuiscono a creare un valore aggiunto per il cliente e un vantaggio competitivo per l'impresa.

Nel secondo capitolo viene analizzato lo sport, iniziando dapprima dallo scenario sportivo, in cui sono stati messi in evidenza il numero di praticanti sportivi in Italia; successivamente sono state descritte le diverse funzioni dello sport. E' stato poi analizzato il mercato sportivo, partendo dalla definizione di offerta sportiva, rappresentata da coloro che in qualche modo contribuiscono all'organizzazione, alla promozione e alla realizzazione del prodotto/servizio sportivo, mettendolo a disposizione della domanda; un esempio sono gli organismi sportivi che organizzano e promuovono le attività oggetto del loro mandato, oppure le imprese produttrici e fornitrici di abbigliamento e attrezzature sportive, gli atleti professionisti e dilettanti, gli impianti che permettono l'erogazione dell'offerta sportiva. Dopo avere parlato delle varie componenti dell'offerta sportiva quali le istituzioni, le società sportive professionistiche e dilettantistiche e gli atleti, è stata poi definita anche la domanda sportiva, ossia l'insieme di individui (tifosi, spettatori, appassionati, praticanti) che hanno bisogni da soddisfare e denaro da spendere. Il secondo capitolo si conclude con il marketing sportivo, strumento con cui l'impresa sportiva è in grado di sviluppare e gestire il mercato a cui dà vita attraverso l'offerta di prodotti e servizi e rispondendo alla domanda e non solo: attraverso il marketing l'impresa sportiva è in grado di conoscere e anticipare le richieste del mercato, agendo con efficacia e coerenza e facendo in modo di influenzare favorevolmente la domanda, rispondendo in modo puntuale ad essa.

Il marketing costituisce un valido supporto sia per le società sportive professionistiche che per quelle dilettantistiche e verrà utilizzato con le stesse modalità delle imprese di altri settori, poiché si riferisce a tutte le attività che l'impresa deve porre in essere, come ad esempio conoscere, produrre, vendere, comunicare e promuovere.

Avendo posto le giuste basi finalmente è stato possibile affrontare il topic di questo elaborato, lo Sport Experience Marketing, ossia l'esperienza del marketing all'interno dello sport. L'esperienza risulta essere sempre più una parte fondamentale dello sport e di conseguenza le società sportive dovrebbero essere orientate ad un approccio di Experience Marketing, poiché l'esperienza è nel DNA del loro prodotto.

Attraverso i dati del questionario relativo al Match Day, che altro non è se non una piccola parte del mondo dello sport experience, è stato possibile constatare come le persone non sono ancora pienamente coscienti (o forse sono soltanto contrarie perché legate alla tradizione) degli effettivi vantaggi che l'incremento di servizi aggiuntivi possono portare all'esperienza sportiva. Un utilizzo maggiore di alcuni servizi può indubbiamente migliorare l'esperienza nel complesso, a partire da quando ci si muove da casa per recarsi ad assistere all'evento, fino a quando si giunge sul posto, nel momento dell'evento, oppure anche dopo l'evento o in un momento diverso e lontano da esso ma ugualmente presente grazie al servizio appositamente dedicato per consentirgli di godere dell'evento a distanza. L'economia dell'esperienza è il riflesso dell'economia che si è imposta in questi ultimi anni e non possiamo che accoglierla a braccia aperte anche nel settore di cui ci stiamo occupando, ovvero quello sportivo.

BIBLIOGRAFIA

- Cataliotti J. C., Fabretti T., Il business nel pallone, Mursia, 2015
- Cherubini S., Canigiani M., Santini A., Il Co-marketing degli impianti sportivi, Franco Angeli, 2003
- Cherubini S., Marketing e management dello sport. Analisi, strategie, azioni, FrancoAngeli, 2015
- Cova B., Kozinets R., Shankar A., Consumer Tribes, Routledge, 2007
- Fabris G., Il nuovo consumatore verso il postmoderno, FrancoAngeli, 2003
- Ferraresi M., Schmitt B.H., Marketing Esperienziale, FrancoAngeli, 2018
- Foglio A., Il Marketing Sportivo. Comunicare, gestire e promuovere le società e i prodotti sportivi, Hoepli, 2018
- Giorgino F., Mazzù M.F., BrandTelling, Egea, 2018
- Hirschman E., Holbrook M., Hedonic Consumption: Emerging Concepts, Methods and Propositions, 1982
- Inglehart R., La società postmoderna, Editori Riuniti, 1998
- Pine II B.J., e Gilmore J.H., The Experience Economy, 1999
- Pine II B.J., Gilmore J.H., Oltre il servizio. L'economia delle esperienze, Rizzoli Etas, 2000
- Zagnoli P., Radicchi E., Lo sport nel marketing esperienziale

SITOGRAFIA

<https://sportthinking.it/2018/11/02/matchday-experience-stadium-sport-marketing-fan-engagement/>

<https://studylibit.com/doc/1092099/lo-sport-nel-marketing-esperienziale>

<https://sportthinking.it/2019/01/14/fanfunding-crowdfunding-fan-sport-marketing-tifosy/>

https://tesi.luiss.it/20379/1/183151_EGITTO_IVAN.pdf

<https://books.google.it/books?id=mV0DCgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=marketing+sportivo&hl=it&sa=X&ved=0ahUKEwjH7bu2g4LiAhUNIIAKHSL3CGEQ6AEISDAG#v=onepage&q=marketing%20sportivo&f=false>

https://tesi.luiss.it/20574/1/675491_NAPOLEONE_DAVIDE.pdf

http://liguria.coni.it/images/liguria/MARKETING_CONI_5_MODULO_ultimissimo.pdf

<https://iquii.com/2019/04/03/ar-vr-retail-sport-automotive/>

<https://www.robotiko.it/realta-virtuale/>

https://www.campigliodolomiti.it/it/eventi/dettaglio/ritiro_roma,8043.html

https://it.wikipedia.org/wiki/Impianto_sportivo

https://it.wikipedia.org/wiki/Fiamma_olimpica

https://it.wikipedia.org/wiki/Terzo_tempo

https://www.gazzetta.it/Calcio/Altro_Calcio/Primo_Piano/2007/12_Dicembre/03/terzotempolocicero.shtml

<http://www.palermo.coldiretti.it/a->

[palermo.aspx?KeyPub=GP_CD_SICILIA_INFO%7CPAGINA_CD_SICILIA_NCS&Cod_Oggetto=16713353&subskintype=Detail](http://www.palermo.coldiretti.it/a-palermo.aspx?KeyPub=GP_CD_SICILIA_INFO%7CPAGINA_CD_SICILIA_NCS&Cod_Oggetto=16713353&subskintype=Detail)

<https://www.digital4.biz/executive/realta-aumentata-cose-come-funziona-e-ambiti-applicativi-in-italia/>

https://it.wikipedia.org/wiki/Realt%C3%A0_aumentata

<https://www.ilromanista.eu/news/as-roma/4825/tornano-gli-as-roma-camp-estivi-per-ragazzi-dai-6-ai-13-anni-tutte-le-informazioni>

<https://camp.asroma.com/>

<https://www.mentelocale.it/milano/articoli/58823-milano-notte-bianca-san-siro-2014-orari-biglietti.htm>

http://www.treccani.it/enciclopedia/promotore-finanziario_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/

<https://www.brocardi.it/codice-civile/libro-quarto/titolo-iii/capo-x/art1742.html>

<https://it.mimi.hu/economia/promotore.html>

http://www.re.camcom.gov.it/allegati/Microsoft%20Word%20-%20OK%20%20Articoli%201742%20e%20Direttiva%201986.doc_160713111657.pdf

https://it.wikiversity.org/wiki/Pubblicit%C3%A0_televisiva

<http://www.dirittomedicinasport.it/archives/5323>

<https://www.sporttechie.com/atlanta-mercedes-benz-stadium-sporttechie-award-most-innovative-venue/>

<https://mercedesbenzstadium.com/technology-video-displays/#>

<https://www.hok.com/ideas/research/engineering-the-halo-board/>

<https://www.daktronics.com/en-us/markets/sports/major-league-sports-installation/mercedes-benz-stadium>

https://it.wikipedia.org/wiki/Mercedes-Benz_Stadium

<https://mercedesbenzstadium.com/technology-video-displays/>

<https://www.gomeeki.com/how-to-boost-fan-engagement-in-modern-sports/>

<https://www.ajc.com/news/local/what-the-super-bowl-experience/WTHuQZUOewiZmIlpNISDjM/>

https://en.wikipedia.org/wiki/Super_Bowl_Experience

<https://www.nfl.com/super-bowl/event-info/details/overview/super-bowl-experience-driven-by-genesis/5da4f0da-418a-4da8-8654-8f6c43118344>

<https://www.realmadrid.com/entradas/tour-bernabeu>

https://www.tripadvisor.it/Attraction_Review-g187514-d796251-Reviews-Stadio_Santiago_Bernabeu-Madrid.html

https://www.youtube.com/watch?time_continue=1&v=xGZ_SQswAdk

<https://other.media/winning-sports-fan-engagement-examples-2019/>

<http://fanexperienceco.com/2013/07/defining-fan-engagement/>

<http://www.michelangelogiannino.com/blog/engagement-come-si-misura-e-crearlo/>

<https://medium.com/@fabiolalli/fan-engagement-and-integrated-strategies-from-sports-companies-to-retail-companies-dda9cd0588e1>

<https://theconnectedfan.com/fan-experience/>

RIASSUNTO

L'elaborato si pone l'obiettivo di analizzare l'importanza del marketing esperienziale all'interno del mondo dello sport, sia da un punto di vista economico-finanziario, evidenziando diversi fattori attraverso i quali le società possono incrementare i propri ricavi ottenendo maggiori profitti e risorse, sia da un punto di vista puramente esperienziale, analizzando le potenzialità della spettacolarità degli eventi sportivi.

La parte sperimentale della tesi si concentrerà su uno dei fattori principali dello Sport Marketing Experience, ossia il Match Day, definito come l'esperienza vissuta dal tifoso durante il giorno della partita, prima, durante e dopo l'evento, al fine di capire come migliorare la sua esperienza e le sue emozioni in qualità di tifoso.

All'interno dell'elaborato è stata analizzata come prima tematica la relazione esistente tra il marketing e la customer experience del consumatore, con il fine di evidenziare l'importanza che hanno assunto oggi, soprattutto nel mondo sportivo, le innovative tecniche di marketing finalizzate alla valorizzazione dell'esperienza per il cliente.

In questa nuova ottica di marketing, assume fondamentale importanza la comprensione, da parte delle imprese, del processo e della esperienza di consumo da parte dei clienti. Per questo motivo, è stato necessario analizzare come punto di partenza i nuovi processi decisionali dei consumatori, collegati al modello del "Customer Decision Journey".

Prima della rivoluzione tecnologica e digitale, per descrivere i processi decisionali dei consumatori, veniva utilizzato il traditional funnel, ossia un modello scientifico-comportamentale composto da cinque differenti step: Awareness, Familiarity, Consideration, Purchase e Loyalty. La particolarità del modello di funnel tradizionale consiste nel fatto che, nelle varie fasi di passaggio i brand presenti nella mente del consumatore non cambiano, ma anzi sono sempre meno numerosi a mano a mano che si procede nelle zone più strette dell'imbuto: i marchi che si contenderanno il consumatore finale saranno tra quelli già presenti nel momento iniziale, senza alcuna possibilità di inserirsi nelle fasi successive.

Ciò accade perché il consumatore, sin dall'insorgere della necessità, ha in mente una lista di brand che associa ad un determinato prodotto e, man mano che approfondisce la ricerca, elimina i prodotti che non ritiene adatti alle sue esigenze e/o aspettative; pertanto, in base a questo processo, solo una delle aziende che si erano inserite sin dall'inizio nella mente del consumatore può essere da questi scelta per l'acquisto e può ottenere la fedeltà del consumatore.

Al giorno d'oggi, la creazione e lo sviluppo di innovative tecniche di marketing volte alla valorizzazione delle esperienze dei consumatori, nonché l'incremento dei punti di contatto tra aziende e clienti, hanno permesso di superare il funnel tradizionale e di evidenziare i nuovi comportamenti dei consumatori attraverso il modello circolare del "Customer Decision Journey". Tale modello è stato introdotto per la prima volta da McKinsey nel 2009 ed è costituito da quattro fasi principali:

1. Initial Consideration Set (ICS), ovvero la fase iniziale in cui il consumatore, stimolato da un bisogno, comincia a prendere in considerazione diversi brand;
2. Active Evaluation (AE), in questa fase i brand entrano ed escono continuamente dal consideration set iniziale (ossia dalla considerazione del consumatore) anche a seguito delle informazioni aggiuntive raccolte tramite i vari touchpoint;
3. Moment of purchase, il momento in cui il consumatore sceglie il brand da acquistare;
4. Post-purchase experience o Loyalty loop, fase in cui i consumatori decidono se riacquistare o meno il brand in base all'esperienza avuta.

L'importanza del CDJ sta nel fatto che la persona viene catturata dal brand durante tutti i momenti del viaggio (journey) a tal punto da non avere più alcun interesse a valutare e provare alternative a quel determinato prodotto o servizio nel momento in cui riemergerà il suo bisogno.

Il modello del CDJ risulta quindi essenziale per comprendere la trasformazione dell'atteggiamento dei consumatori successivamente allo sviluppo di nuove tecnologie, contestualmente alla creazione di innovative tecniche di marketing basate sull'esperienza.

L'esperienza è un evento privato che si verifica in risposta a uno stimolo che, in ambito aziendale, può essere costituito da iniziative di marketing pre e post acquisto. Le esperienze coinvolgono l'individuo nel suo complesso e risultano il più delle volte dall'osservazione diretta o dalla partecipazione ad eventi, siano essi reali o virtuali. Le persone oggi acquistano un prodotto perché gli permette di vivere una determinata esperienza. Le aziende devono avere come obiettivo quello di confrontare l'esperienza con la soddisfazione del cliente, al fine di analizzare quanto l'esperienza sia stata di gradimento o meno, ma non sempre queste esperienze sono pianificabili o controllabili dalle imprese.

Pine e Gilmore sono stati tra i primi a mettere in luce come l'economia, e di conseguenza il marketing, stesse cambiando anche dal punto di vista di ciò che può offrire agli individui e quanto tale offerta può avvicinarsi sempre di più alle esigenze dei consumatori, offrendo quattro distinte tipologie di esperienza: intrattenimento, educazione, estetica ed evasione.

Il Marketing Esperienziale costituisce una novità rivoluzionaria nel campo del marketing. È il primo approccio che prende veramente in considerazione il cliente finale, non solamente durante la vendita del prodotto, ma anche in tutte le fasi che precedono e seguono la transazione e che contribuiscono a creare un valore aggiunto per il cliente e un vantaggio competitivo per l'impresa.

Si può definire l'Experience Marketing come l'insieme dei ricordi e delle emozioni dovuti all'esperienza, ossia sentimenti e pensieri che si hanno quando si ha a che fare con prodotti e brand presenti nel mercato.

Il Marketing dell'esperienza si differenzia dalle tecniche di marketing tradizionali per alcuni aspetti:

- qualità del prodotto e qualità dell'esperienza: nel marketing tradizionale interessa la qualità del prodotto e del servizio, ossia quanto è utile ed efficace di per sé quel prodotto/servizio e il modo in cui riesce a soddisfare le esigenze del cliente, mentre nel marketing esperienziale interessano i prodotti in quanto mezzi per vivere determinate esperienze;
- homo oeconomicus e homo ludens: il marketing tradizionale si basa sull'homo oeconomicus, un individuo guidato dalla razionalità e dalla massimizzazione dell'utilità, nonché da principi razionali di scelta. Nel marketing esperienziale invece viene definito l'homo ludens, costantemente alla ricerca del piacere, del gioco, della leggerezza, e dell'esperienza;
- bisogni e desideri: nel marketing tradizionale erano i bisogni a spingere gli individui a ricercare il prodotto o il servizio più adatto a soddisfare le loro esigenze. Nel marketing dell'esperienza invece, l'individuo non va più alla ricerca del bisogno da soddisfare ma del piacere. Dal momento che i bisogni primari sono ampiamente soddisfatti, l'uomo ricerca non più i bisogni ma i desideri e il piacere;
- comportamenti razionali e emotivi: nel marketing tradizionale vi è un comportamento razionale dovuto all'homo oeconomicus. Nel marketing dell'esperienza invece vi è un comportamento emotivo basato sulla ricerca di esperienze piacevoli, stimolanti e coinvolgenti;
- benefici e attributi, stili di vita e esperienze: nel marketing tradizionale il consumatore si concentra sui benefici e sugli attributi del prodotto per valutarne la qualità e l'importanza d'utilizzo. Nel marketing esperienziale non c'è una focalizzazione su benefici ed attributi del prodotto ma su esperienze di consumo che molto spesso riflettono degli stili di vita (corrispondono a quello che il consumatore sente di essere, ai valori e alla personalità);
- obiettivi e relazioni: nel marketing tradizionale il consumatore ha obiettivi da raggiungere e in quanto uomo perfettamente razionale effettua ogni scelta per poterli raggiungere. Nel marketing dell'esperienza invece il consumatore pone al centro la relazione con gli altri. I social media hanno

amplificato il desiderio di essere al centro di una rete sociale. La ricerca dell'identità dell'individuo avviene attraverso le relazioni con gli altri individui ed il consumo.

Nella società post-moderna le imprese hanno deciso di investire le loro risorse sulla valorizzazione delle esperienze dei consumatori. Il modello che evidenzia la centralità dell'esperienza dei consumatori è il modello della progressione di Pine & Gilmore, il quale fa vedere come da una economia basata sulle commodities (sono le materie prime, i prodotti essenziali, per i quali non c'è differenza e la competizione si esercita solo sul prezzo) si è passati ad un'economia basata sui beni industriali (risultati dalla manifattura), fino ad un'economia basata sui servizi, per arrivare infine ad una economia basata sulle esperienze.

A mano a mano che si offrono esperienze, il prezzo medio praticato sale, così come salgono i bisogni dei consumatori che da irrilevanti diventano sempre più rilevanti ed anche la posizione competitiva dell'impresa diventa sempre più differenziata.

Definita l'importanza del Marketing basato sulle esperienze all'interno del sistema economico moderno, nel secondo capitolo ci si è invece concentrati sul Marketing dello sport.

In questo capitolo sono state analizzate le relazioni tra lo sport ed il marketing create da società sportive e da imprese. Negli ultimi anni lo sport ha subito una vera e propria trasformazione diventando sempre più un business, ma nonostante questo l'emozione vissuta durante l'evento sportivo continua ad essere fondamentale per coinvolgere sempre più tifosi e spettatori.

Preliminarmente è stato trattato l'ambito sportivo, mettendo in evidenza il numero di coloro che praticano sport in Italia, e descrivendo le funzioni principali dello sport.

Lo sport è uno dei fenomeni più importanti al mondo, che coinvolge miliardi di persone in tutti e cinque i continenti. Una volta lo sport riguardava solamente la giovane classe maschile mentre per tutto il resto della popolazione era soltanto uno spettacolo e un evento da ammirare.

Al giorno d'oggi invece lo sport viene considerato come⁵⁷: "Qualsiasi forma di attività fisica che, attraverso una partecipazione organizzata o non, abbia per obiettivo l'espressione o il miglioramento della condizione fisica e psichica, lo sviluppo delle relazioni sociali o l'ottenimento di risultati in competizioni di tutti i livelli".

Oltre ad interessare la quasi totalità degli individui presenti su questo pianeta lo sport è anche un importante strumento di crescita personale e di miglioramento umano: riesce ad accomunare le persone, è ragione di vita, civiltà, fratellanza, educazione, amicizia, uguaglianza, solidarietà, onestà, divertimento, benessere, rispetto delle regole, rispetto degli avversari, disciplina, fair play, industria, mercato, business e occupazione.

Lo sport risulta ancor più fondamentale in quanto permette di esprimere tutti valori che portano a migliorare la vita delle persone, sia di chi lo pratica, che di chi lo tifa, lo simpatizza o è semplice spettatore, mantenendo l'uomo sano, andando contro la sedentarietà, prevenendo le malattie e l'inquinamento (lo sport è per l'ecologia, la natura e la sostenibilità).

Successivamente è stato analizzato il mercato sportivo partendo dalla definizione di offerta sportiva, rappresentata da coloro che in qualche modo contribuiscono all'organizzazione, alla promozione e alla realizzazione del prodotto/servizio sportivo, mettendolo a disposizione della domanda; un esempio è costituito dagli organismi sportivi che promuovono le attività oggetto del loro business, nonché dalle imprese produttrici e fornitrici di abbigliamento e attrezzature sportive, dagli atleti professionisti e dilettanti, dagli impianti che permettono l'erogazione dell'offerta sportiva.

L'offerta sportiva è importante perché dà vita all'industria dello sport: l'offerta deve essere sempre al passo con i tempi, deve fare i conti con le nuove tecnologie e risorse (quali ad esempio Internet, Pay TV, telefonia

⁵⁷ Carta Europea dello Sport, 1992, Consiglio d'Europa, Rodi

mobile, ecc.), deve soddisfare le nuove esigenze dei destinatari e deve trovare sempre nuove vie per riscontrare la domanda sul fronte dell'intrattenimento, dello svago e della pratica.

L'offerta sportiva è inoltre caratterizzata da un'elevata competizione: oltre alla concorrenza presente nel settore, si aggiungono altre forme di intrattenimento (concerti, teatro, cinema, turismo, opere, mostre, ecc.) con le quali l'offerta sportiva deve competere.

Nello sport c'è una varietà di soggetti che compone l'offerta sportiva: istituzioni, società sportive, imprese, associazioni sportive, federazioni, leghe, produttori di abbigliamento e attrezzature sportive, media. Questi soggetti hanno un'importante missione da compiere, ossia quella di educare i destinatari dell'offerta sportiva. Hanno diverse caratterizzazioni in base al prodotto/servizio sportivo offerto e in base al segmento al quale devono rivolgersi. Le caratterizzazioni sono le seguenti:

- Mercato complesso e competitivo: i soggetti che agiscono in questo ambito devono affrontare un mercato difficile, complesso e competitivo, dovuto dal continuo cambiamento, dalla costante evoluzione, da una domanda variegata, da una concorrenza altamente competitiva sostenuta sia da tante offerte di settore che da altri settori non sportivi;
- Imprenditorialità: per avere successo nel mercato, i soggetti sportivi devono avere una buona imprenditorialità per valorizzare la propria offerta e soddisfare la domanda;
- Competitività: i soggetti sportivi sono caratterizzati da un'elevata competizione settoriale, intersettoriale e extra-settoriale: per essere competitivi l'offerta deve essere un valore aggiunto ben percepito dall'individuo;
- Capacità organizzativa: questi soggetti devono possedere un'elevata capacità organizzativa a seguito della complessità dei prodotti/servizi che devono produrre e portare nel mercato;
- Territorialità: conoscere la domanda locale è fondamentale per i soggetti al fine di ottenere un maggiore riscontro e maggiori introiti finanziari;
- Responsabilità: i soggetti sportivi coordinano, gestiscono, diffondono e producono lo sport, possiedono dunque una grande responsabilità nei confronti dei destinatari dell'offerta sportiva: questi soggetti devono trasmettere i valori dello sport, la cultura e la giusta educazione.

I soggetti sportivi devono avere le caratteristiche di vere e proprie imprese, dotate di un assetto organizzativo e funzionale che sia in grado non solo di soddisfare la domanda sportiva facendo fronte alle richieste del mercato, ma anche di raggiungere un equilibrio economico finanziario, che gli consenta di raggiungere gli obiettivi di marketing.

Nella sezione successiva è stata poi descritta la domanda sportiva, ossia l'insieme di individui (tifosi, spettatori, appassionati, praticanti) che hanno bisogni da soddisfare e denaro da spendere.

La domanda sportiva risulta essere un elemento fondamentale per le imprese operanti nel settore dello sport, e per tale motivo dovrà essere tenuta in considerazione nella creazione e nello sviluppo di mirate strategie di marketing.

Come conseguenza del miglioramento della qualità della vita, della maggiore disponibilità finanziaria e di un avanzamento tecnologico importante, la domanda sportiva si è evoluta, richiedendo all'offerta di trovare sempre più nuove proposte in grado di soddisfarla.

La domanda sportiva si distingue in:

- Domanda reale: è una domanda che può essere quantificata come il pubblico occasionale, pubblico abituale, tifosi, praticanti sportivi professionisti, praticanti sportivi amatoriali e aziende che sponsorizzano lo sport;
- Domanda potenziale: è una domanda che non è ancora stata espressa. E' quella espressa da persone che dedicano il loro tempo libero ad altre attività come il cinema, teatro, concerti, turismo. Questi

soggetti rappresentano un'importante opportunità per le imprese sportive: sono spettatori potenziali che devono essere raggiunti e convinti, tramite un'offerta capace di rispondere alle loro esigenze creative. Se coinvolti nella maniera giusta possono diventare spettatori abituali.

In conclusione, è stata svolta una analisi del Marketing Sportivo, ovvero lo strumento con cui l'impresa sportiva è in grado di sviluppare e gestire il mercato a cui dà vita mediante l'offerta di prodotti e servizi e rispondendo alla domanda.

Attraverso il marketing l'impresa sportiva è in grado di conoscere e anticipare le richieste del mercato, agendo con efficacia e coerenza e facendo in modo da influenzare favorevolmente la domanda, rispondendo in modo puntuale ad essa, sollecitata anche dalle offerte poste sul mercato da aziende concorrenti.

Il Marketing dello Sport costituisce un valido supporto sia per le società sportive professionistiche che per quelle dilettantistiche e viene applicato con le stesse modalità utilizzate dalle imprese di altri settori, poiché si riferisce a tutte le attività che l'impresa deve porre in essere: conoscere, produrre, vendere, comunicare, promuovere ecc.

L'utilizzo della tecnica del Marketing Sportivo risulta avere una serie di vantaggi per i molteplici attori appartenenti al mondo dello sport: in primo luogo, le società sportive, seguite poi dai singoli atleti, possono trarre un beneficio sia sul piano economico che anche per la loro immagine e la loro longevità professionale.

Non solo, anche la diffusione dell'attività sportiva può essere agevolata da un'importante attività di marketing, ma questo dovrebbe essere un obiettivo primario delle federazioni e delle leghe coinvolte.

Oltre alle agenzie ed agli istituti, anche lo Stato dovrebbe essere fortemente interessato ad un sano sviluppo dello sport, in quanto la pratica sportiva è fortemente educativa e ed è fondamentale per migliorare lo stato di salute delle persone, portando a ridurre di conseguenza le spese sanitarie.

Dal punto di vista sociale, lo sport possiede un importante valore sia tra individui dello stesso paese che di paesi diversi, e favorisce la pace e la tolleranza. È proprio per questo che spesso lo Stato trae gran parte dei guadagni attraverso le più svariate forme di introito che ne conseguono.

Per quanto concerne i praticanti sportivi, essi, in seguito ad una campagna di marketing, potrebbero essere avvantaggiati sia sul piano della salute e quindi del benessere fisico, che sul piano mentale, ossia sul piano morale e psichico.

Relativamente alle comunità locali, esse potrebbero migliorare l'immagine del proprio territorio e cercare di migliorare la qualità della vita della popolazione da loro governata, portando all'aumento dell'attrattività turistica del luogo.

Gli spettatori e i lettori invece potrebbero ottenere una migliore qualità del servizio reso, essendo o un evento agonistico o uno spettacolo sportivo o una lettura dei mass media, sia dal punto di vista dell'intrattenimento che dal punto di vista dell'informazione.

Anche i mass media potrebbero parlare di argomenti di forte interesse per incrementare l'audience e stimolare gli inserzionisti pubblicitari sia in termini di volumi che di valore.

Per quanto concerne le società che si occupano dell'abbigliamento sportivo, esse troverebbero una domanda sempre più crescente a seguito della diffusione della pratica sportiva.

Infine, per quanto riguarda le aziende che producono i beni o servizi e che devono competere in mercati nazionali e soprattutto internazionali, usufruirebbero di un mezzo di comunicazione sempre più moderno per raggiungere nel miglior modo possibile i consumatori.

Per concludere, il marketing sportivo rappresenta la conferma che il successo sportivo va a braccetto con il successo gestionale e organizzativo di una società sportiva. Tutto questo perché il marketing presuppone un buon prodotto, ed un buon prodotto è il risultato sportivo.

Successivamente all'introduzione delle differenti tecniche di Experience Marketing e di Sport Marketing, all'interno del terzo capitolo verrà introdotto il tema principale di questa tesi: lo Sport Experience Marketing. La dimensione esperienziale dello sport è connaturata sia alla pratica che allo spettacolo sportivo: la passione, la partecipazione, il coinvolgimento fanno parte del vissuto delle persone che praticano e seguono lo sport, lo domandano, sognando di poter avvicinare campioni e allenatori, di essere presenti e/poter assistere ai momenti cruciali della realizzazione agonistica.

L'esperienza è parte fondamentale dello sport e di conseguenza le società sportive dovrebbero essere orientate ad un approccio di Marketing Experience, poiché l'esperienza è nel DNA del loro prodotto.

In Italia tuttavia solo poche società sportive sono orientate verso un approccio di Marketing Experience, mentre la maggior parte si concentrano esclusivamente sulla gestione tecnica e sulle attività finanziarie, senza sfruttare le potenzialità dalla spettacolarità degli eventi legati allo sport.

Situazione totalmente diversa negli altri paesi come ad esempio Inghilterra e Stati Uniti dove la maggior parte delle società sportive è concentrata sull'aspetto emozionale, attraverso il quale si cerca di creare un vantaggio competitivo e si punta a creare un rapporto profondo e personale con il target di riferimento.

Tra i punti cardine dello Sport Experience Marketing troviamo il Fan Engagement, tradotto in italiano come il "coinvolgimento del fan". A questo punto è importante fare una distinzione tra il consumatore e il fan: la differenza principale sta nel fatto che il consumatore deve essere prima attratto e poi fidelizzato, il fan invece è già fidelizzato ma deve essere "nutrito" costantemente dalla società sportiva (ad esempio tramite contenuti social, storie, post, iniziative ecc.).

Il fan è mosso principalmente dalla ricerca di tre diversi fattori:

ricerca del divertimento (che può essere dovuta al fatto di vedere una partita), ricerca di forti emozioni (legate alla vittoria o alla sconfitta della squadra del cuore) e ricerca di un legame (che può avvenire tramite connessioni con la società o con altri fan).

Creare engagement significa quindi creare legami forti. Creare legami forti porta ad aumentare il passaparola, la notorietà e l'autorevolezza del brand.

Per migliorare la Fan Engagement esistono quattro aree in cui un club o una società sportiva possono concentrarsi per avere una visione globale delle esigenze dei fan. Le società sportive devono studiare il modo di attirare i fan quando non c'è la partita e si trovano allo stadio o nelle aree dedicate al club (host fans), quando c'è la partita e sono lontani dall'evento (bring fans closer to the live action), quando non c'è la partita e sono lontani dallo stadio o dalle aree dedicate al club (connect fans), e infine quando c'è la partita e sono presenti allo stadio (enhance live experience).

Questo ultimo punto, noto con il nome di Match Day Experience, è stato analizzato nell'ultimo capitolo dell'elaborato.

Il quarto ed ultimo capitolo rappresenta la parte sperimentale della tesi. Al suo interno è stata infatti effettuata un'indagine, mediante la diffusione, e la seguente analisi dei risultati, di un questionario per rispondere alla seguente domanda di ricerca: "capire come poter migliorare l'esperienza del tifoso il giorno della partita".

Partiamo innanzitutto dalla definizione di Match Day Experience ossia l'esperienza che vive il tifoso il giorno della partita, prima, durante e dopo l'evento.

I fan non sono più solo semplici spettatori passivi che si recano allo stadio solamente per assistere all'evento, ma devono diventare sempre più attivi, attraverso le strutture sportive, che devono diventare luoghi sempre più coinvolgenti e offrire intrattenimento a livelli sempre più alti sia prima che durante che dopo la partita, attraverso le sport platform, ossia tecnologie volte a semplificare e migliorare l'esperienza, attraverso canali social e digital. Le società sono alla ricerca di modi sempre più innovativi per generare entrate, coinvolgere più sponsor e costruire relazioni sempre più strette con i fan.

Analizzando i dati relativi alla Match Day Experience dei principali campionati europei ci si accorge di come gli altri campionati sono molto più evoluti rispetto alla Serie A italiana:



Affluenza media:	35.8 K	41.5 K	21.3 K
Riempimento stadi:	95%	93%	54%

Questi dati stanno a significare che l'esperienza percepita dall'utente che paga il biglietto non risulta essere soddisfacente al punto da generare partecipazione e attaccamento a quel momento specifico.

Come si può allora migliorare la Match Day Experience?

Per riuscire a fronteggiare l'esigenza di riempire lo stadio e far partecipare maggiormente i fan esistono due modalità principali:

- **Touchpoint fisico** → Fan village: tutto ciò che riguarda l'esperienza fisica prima, durante e dopo la partita (ad esempio nel Rugby viene chiamato 3° tempo, ossia quando il tifoso alla fine del match partecipa attivamente a delle attività con sponsor, partner e altri tifosi);
- **Touchpoint digitale** → Sport Platform: tecnologie a supporto dell'individuo per semplificare e migliorare l'esperienza (ad esempio eAccess, eTicketing, coinvolgimento della fan base).

L'introduzione di queste soluzioni permette alla società di raggiungere tre obiettivi:

Diversificazione: nuovi servizi e contenuti a supporto del fan. Ad esempio lo storytelling dell'atleta, la preparazione al match, quello che accade negli spogliatoi, il post-partita, la vita privata dell'atleta. Questo tipo di contenuti è quello che genera l'elemento di diversificazione, poiché sono contenuti a valore aggiunto percepiti dal fan;

Fan Experience: è tutto ciò che riguarda l'interazione con il fan, sia nel mondo fisico che nel mondo digitale.

Nel mondo fisico: sono le strategie per generare pedonabilità, ossia spostare il fan verso il punto vendita del club, verso il momento degli allenamenti a porte aperte, verso partite o eventi.

Nel mondo digitale: è dove avviene la maggior parte delle interazioni tramite le piattaforme social quali Facebook, Instagram, Twitter ecc. ma non solo social: vi è anche l'interazione del fan con l'app ufficiale della squadra, il sito web, all'interno dei quali il club pubblica contenuti che consentono ai fan di interagire costantemente con la squadra e con i propri beniamini;

Data Acquisition: si intende tutto ciò che riguarda l'acquisizione dei dati per ottenere una maggiore conoscenza del fan con l'obiettivo di riuscire a utilizzare questi dati per migliorare la monetizzazione verso i partner, gli sponsor e verso i canali diretti della società (ticketing, abbonamenti, merchandising). Tanto più si conosce il fan e tanto più si riesce a convincerlo con iniziative mirate.

Tra i Case study di successo possiamo certamente parlare della Fan Experience adottata dalla società A.S. Roma. Il club ha sviluppato la Magica Land, ossia un'area dove le famiglie possono portare i bambini per farli divertire con il brand A.S. Roma dove hanno la possibilità di giocare con strumenti tecnologici come la VR (Virtual Reality), giochi fisici come i classici gonfiabili, oppure giochi interattivi in cui il bambino può calciare il pallone verso dei monitor luminosi che danno poi dei feedback visuali come potrebbe essere un gol, una parata, palo ecc.

L'obiettivo in questo caso è quello di coinvolgere il fan ed aumentare l'attaccamento al brand. Entra qui in gioco la Data Acquisition, poiché per poter partecipare alle attività presenti nella Fan zone il tifoso deve registrarsi ed avere un ticket di accesso (E-ticket, o ticket digitale) aggiuntivo rispetto al biglietto per lo stadio, e tutto questo permette al club di sapere se si tratta ad esempio di una famiglia, con uno o più bambini che hanno una certa età. L'acquisizione di questi dati consentirà al club di mappare delle strategie di merchandising molto più mirate su quel soggetto rispetto ad un altro.

È stata pertanto condotta una survey sperimentale volta alla comprensione dell'importanza delle strategie di Experience Marketing all'interno dell'Industry dello sport, al fine di rilevare quale sono le percezioni degli individui rispetto al mondo dello sport.

Sono state analizzate le aspettative e le impressioni dei rispondenti, comprendendo quali sono gli elementi in grado di avvicinare le persone all'ambiente sportivo, quali sono i servizi maggiormente attrattivi e quali sono le effettive disponibilità a pagare degli utenti per usufruire dei servizi proposti.

È stato condotto un questionario di ricerca, articolato in 5 sezioni:

- Sezione generale;
- Sezione valutativa sull'importanza dei servizi offerti;
- Sezione esperienza;
- Sezione di prezzo;
- Sezione anagrafica.

La prima sezione, maggiormente introduttiva, aveva l'obiettivo di comprendere la sensibilità del rispondente nei confronti del tema trattato all'interno del questionario, chiedendo informazioni generali sulle conoscenze pregresse riguardo il Match Day Experience e sugli strumenti utilizzati dalle società sportive per massimizzare la customer experience.

Nel secondo blocco di domande è stata valutata l'importanza dei servizi offerti: è stato chiesto ai rispondenti di dare una valutazione sui servizi offerti dalle società sportive, concentrandosi sulle voci Fan village, App dedicate, Food & Beverage, eTicketing (biglietto elettronico), eAccess (accesso facilitato allo stadio con smartphone), Partnership specifiche e altro.

Nella terza parte della survey è stato trattato il tema dell'esperienza, chiedendo ai rispondenti se i servizi rilevati nel blocco precedente potessero realmente migliorare la loro customer experience. Inoltre si è discussa l'utilità dell'introduzione dei nuovi servizi proposti e se essi generassero nei rispondenti una maggiore voglia di abbandonare le proprie comodità per vedere la partita allo stadio.

Il successivo blocco di domande si è concentrato sulla willingness to pay dei rispondenti: è stato infatti chiesto agli utenti quanto sarebbero stati disposti a spendere per avere a disposizione i servizi proposti nel questionario.

Infine, nell'ultima sezione, sono state raccolte le informazioni anagrafiche dei rispondenti, individuando caratteri generali quali il sesso, l'età, l'occupazione e il guadagno annuale.

La survey di ricerca è stata condotta mediante la divulgazione di un questionario online (via e-mail e social network), nel periodo compreso tra il 10 e il 18 Gennaio 2020, ed ha raggiunto un totale di 121 rispondenti effettivi.

Mediante la piattaforma digitale Qualtrics, sono stati raccolti i seguenti risultati dell'indagine svolta.

In primo luogo, è stato rilevato come il campione di riferimento risulti essere composto per l'87% da persone di sesso maschile, mentre solo il restante 13% da donne. Tale dato indica immediatamente una maggiore propensione degli uomini nei confronti del tema dello sport, allineandosi con le aspettative generate

precedentemente alla creazione del questionario. Relativamente al parametro dell'età, i risultati di ricerca mostrano come più della metà dei rispondenti possieda tra i 18 e i 26 anni, seguita dal target 27-35 e dagli over 45. Anche l'occupazione, seguendo il trend dell'età, mostra una discreta prevalenza di studenti tra i rispondenti (60%), seguiti dai lavoratori dipendenti e dai lavoratori autonomi. Infine è stato analizzato il guadagno annuale del campione intervistato: una grande maggioranza dei rispondenti risulta avere uno stipendio inferiore ai 15 mila euro annui, in linea con il numero di studenti che hanno partecipato all'indagine.

Entrando nel vivo della ricerca, è risultato come esista un buon equilibrio tra le persone a conoscenza del Match Day (45%) e coloro che ne avevano solo sentito parlare (25%) o che ne ignoravano il significato (30%). Fan village ed eTicketing (biglietto elettronico) sono risultati essere le soluzioni di Match Day maggiormente conosciute, seguite dalle App dedicate e dal Food & Beverage.

E' interessante notare come i rispondenti percepiscano il servizio di eTicketing come maggiormente rilevante nella creazione e nello sviluppo della Match Day Experience da parte delle società sportive. Risulta infatti come l'eTicketing abbia ottenuto una media ponderata pari a 5,27 su 7, superando addirittura la voce del Food & Beverage.

Caso particolare è anche il fenomeno dell'eAccess, una tipologia particolare di accesso facilitato negli stadi che risulta essere poco conosciuta ma avere una media ponderata molto elevata (5,21). Tale servizio permette di comprendere come spesso le iniziative volte ad agevolare le persone che vanno allo stadio risultino essere servizi molto importanti anche se poco conosciuti dagli utenti. Altri servizi particolarmente apprezzati dai rispondenti risultano essere le App dedicate (4,62) e le Fan village (4,21).

Nel blocco successivo del questionario sono state riportate le valutazioni relative all'esperienza degli utenti: il 70% di essi ha dichiarato di essere convinto che tali servizi possano migliorare la loro customer experience, mentre solamente l'8% non è convinto che tali servizi possano effettivamente migliorare l'esperienza. Il 2% è fortemente contrario a tali iniziative e il restante 20% non è sicuro dell'efficacia di tali servizi. I dati raccolti mostrano quindi come la percezione dei rispondenti sia fortemente positiva nei confronti delle iniziative di Match Day Experience, trovando solo una minima percentuale (2%) di contrari.

Secondo l'85% degli utenti inoltre l'introduzione di tali servizi aumenterebbe fortemente le possibilità di andare allo stadio ed assistere all'evento dal vivo, mostrando nuovamente come le iniziative di Match Day vengano apprezzate dal campione di riferimento.

È stata poi riportata la willingness to pay degli utenti, relativamente ai servizi offerti dalle società sportive. E' risultato come la maggioranza degli utenti sarebbe disposta a pagare un prezzo compreso tra i 10 e i 20 euro aggiuntivi al biglietto pur di avere servizi che gli permettano di vivere al meglio l'esperienza del Match Day, mentre un numero inferiore di individui sarebbe invece disposto a spendere fino a 30 euro per usufruire di tali servizi aggiuntivi.

L'analisi dei risultati ha permesso quindi di definire come i rispondenti percepiscano le nuove soluzioni di Match Day Experience e quanto effettivamente risultano fondamentali nella creazione di una customer experience che vada incontro alle esigenze di ciascun appassionato di sport.

In sintesi, secondo la maggior parte delle risposte ottenute, la Match Day Experience viene percepita come un valore aggiunto capace di attrarre gli appassionati all'interno degli stadi, proponendo soluzioni innovative e coinvolgenti che aumentano la propensione degli utenti a partecipare alla vita quotidiana della società sportiva e ad avvicinarsi maggiormente allo sport.

È possibile pertanto rilevare come la creazione di una Match Day Experience da parte di una società sportiva permetta di aumentare la Brand loyalty degli utenti nei confronti della propria squadra preferita e contestualmente di avere un maggior numero di entrate finanziarie mantenendo ugualmente una elevata soddisfazione da parte dei tifosi.

All'interno del trattato è stato quindi possibile comprendere come i servizi del Match Day risultino essere uno strumento fondamentale per la creazione di una nuova modalità di interazione tra le società sportive e il proprio pubblico di riferimento, nonostante in Italia non vi è ancora una piena consapevolezza degli effettivi vantaggi scaturiti dall'utilizzo di queste nuove tecnologie.

Sicuramente è possibile affermare come un maggiore utilizzo di tali servizi possa permettere un netto miglioramento della customer experience per tutti gli appassionati, generando nuove forme di relazioni tra i tifosi e le società sportive non interamente basate sul solo evento sportivo, ma anche su elementi complementari e di intrattenimento che aumentino la propensione degli individui a partecipare alle manifestazioni sportive.

In conclusione, è stato possibile vedere come l'utilizzo di innovativi strumenti e la creazione di strategie interamente basate sulla customer experience degli utenti risultano essere centrali nell'industria dello sport, mostrando come l'economia dell'esperienza sia diventata il riflesso dell'economia che si è imposta in questi ultimi anni e non possiamo che accogliere tali cambiamenti a braccia aperte all'interno del settore sportivo.