LUISS

Dipartimento di Impresa e Management

Corso di Laurea Magistrale in Marketing

Cattedra di Marketing Plan and Markstrat Simulation

LA CENTRALITÀ DEL FAN ENGAGEMENT NEL MARKETING SPORTIVO

Prof. De Angelis Matteo

RELATORE

Prof. Pozharliev RumenI vaylov

CORRELATORE

Domenico D'Argenzio (771791)

CANDIDATO

Anno accademico: 2023/2024

Sommario

INTRODUZIONE *4*

1. IL MARKETING: EVOLUZIONE E APPLICAZIONE ALLE SOCIETÀ SPORTIVE . *6*

1.1 ANALOGIE E DIFFERENZE TRA IL MARKETING TRADIZIONALE E IL MARKETING SPORTIVO ATTUALE..... 6

1.2 I SETTORI PRINCIPALI DELLO SPORT MARKETING E LE AREE DI INTERVENTO. 10

1.3 IL MARKETING DEI SERVIZI..... 13

1.4 STRATEGIE SPECIFICHE PER IL FAN ENGAGEMENT..... 19

1.5 IL TREND DI PRESENZE ALLO STADIO IN ITALIA E IN CAMPO INTERNZAIONALE 23

2. L'EFFICACIA DEI SOCIAL NETWORK PER IL MARKETING SPORTIVO..... 25

2.1 NUOVE STRATEGIE NELLA RELAZIONE TRA L'UTENTE E IL BRAND..... 25

2.2 MASS MARKETING: ATTRARRE, COINVOLGERE E FIDELIZZARE I TIFOSI..... 29

2.3 IL FAN ENGAGEMENT STANDARD: OBIETTIVI DI MAGGIOR INCLUSIONE – PROGETTI E ASPETTATIVE. 31

2.4 I PIONIERI DEL FANS (FAN ENGAGEMENT STANDARD) E IL SUO SVILUPPO 39

3. CASE STUDY: STRATEGIE DI BUSINESS VINCENTE NEL SETTORE DEL BASKET ITALIANO E INTERNAZIONALE 43

3.1 CREARE VALORE CONDIVISO, SENZA AVERE COME UNICO OBIETTIVO IL RISULTATO SPORTIVO..... 43

3.2 INDICATORI QUANTITATIVI E QUALITATIVI NEL CONFRONTO TRA IL BASKET ITALIANO E IL BASKET PROFESSIONISTICO AMERICANO 48

3.3 PROGETTO OPERATIVO FIP SULLE TEMATICHE DELLA SOSTENIBILITÀ IN CAMPO ECONOMICO, SOCIALE E AMBIENTALE. 53

3.4 COSA POTREBBE MIGLIORARE IL SETTORE DEL BASKET – PRESTAZIONI DEGLI ATLETI, ALLENAMENTI SPECIFICI E INTERAZIONE TRA LE DIVERSE CATEGORIE E FASCE D'ETÀ. 59

CONCLUISIONI..... 62

BIBLIOGRAFIA 63

SITOGRAFIA 64

INTRODUZIONE

Nella vita dell'uomo, in Italia e nel mondo, lo sport è un fattore importante, il più delle volte indispensabile per la salute del corpo e della mente e quindi a livello fisiologico, psichico e intellettivo. Lo sport, nelle sue varie discipline, coinvolge un gran numero di persone, senza distinzione riguardo al sesso, all'età, alla condizione sociale, alla nazionalità e alla religione. In passato lo sport veniva considerato un gioco dove emozioni e sentimenti si intrecciavano piacevolmente e liberamente; con il trascorrere del tempo, esso è diventato un settore ad alta intensità di business, che coinvolge nuovi attori in cerca di maggiori introiti, essendo aumentata la considerazione degli aspetti socio-economico-finanziari. Ho sempre pensato che il modo migliore, per esplicitare il mio ultimo step del percorso di studio, fosse quello di trasformarlo in un punto di convergenza su cui far confluire esperienze di studio, lavoro e volontariato, rete di contatti e altre esperienze personali, che nello sport hanno ha avuto un denominatore comune. Con questa convinzione, mi sono dedicato allo studio dello sport marketing e al Fan Engagement, che sono l'obiettivo principale di ogni società sportiva e di ogni disciplina sportiva. Il focus del presente lavoro si incentra quindi sul Fan Engagement e sulle leve di marketing a disposizione dei club per innescare, mantenere e valorizzare la relazione tra l'utente e il brand. Nel primo capitolo sono state riportate le analogie e le differenze tra il marketing tradizionale e il marketing sportivo attuale, in continua evoluzione, le strategie più efficaci e più specifiche per il Fan Engagement. Nel secondo capitolo è stata analizzata l'efficacia dei social network per il marketing sportivo, o meglio per il mass-marketing, allo scopo di attrarre, coinvolgere e fidelizzare i tifosi. Inoltre, si è fatto cenno ai pionieri del fan engagement standard e al suo sviluppo, con l'obiettivo di maggior inclusione attraverso progetti a medio e lungo termine. Nel terzo capitolo è stato affrontato un case study per analizzare le strategie di business vincente nel basket italiano (secondo solo al calcio) e internazionale. Sono stati riportati in sintesi gli indicatori quantitativi e qualitativi nel confronto tra il basket italiano e il basket professionistico americano, con progetti volti a migliorare il settore della pallacanestro italiana attraverso allenamenti specifici e l'interazione tra le diverse categorie e fasce d'età degli atleti. Infine, è stato

esaminato e riportato, sempre in sintesi, il Progetto Operativo della FIP (Federazione Italiana Pallacanestro) sulle tematiche della sostenibilità in campo economico, sociale e ambientale. Si auspica che questa tesi, al di là dell'adempimento accademico, possa non solo trovare apprezzamento di coloro che, per motivi di studio, di lavoro e di benessere fisico e mentale, si avvicinano allo sport marketing, ma anche suscitare la curiosità e stimolare l'interesse fra i "non addetti ai lavori". Qualsiasi apprezzamento, piccolo o grande, sarà comunque gratificante per chi si è impegnato e ha cercato di fare del suo meglio su una tematica affascinante (lo sport è di tutti!), ma non certo semplice da trasmettere.

1. IL MARKETING: EVOLUZIONE E APPLICAZIONE ALLE SOCIETÀ SPORTIVE

1.1 ANALOGIE E DIFFERENZE TRA IL MARKETING TRADIZIONALE E IL MARKETING SPORTIVO ATTUALE

Lo sport marketing ha una storia che parte da molto lontano, ma con il passare del tempo si sono avuti cambiamenti anche significativi nei canali e nelle modalità, pur restando invariati agli obiettivi.

L'origine dello Sport Marketing può essere fatta risalire alle Olimpiadi dell'Antica Grecia. Allora i premi in palio erano di misera rilevanza, ma, nonostante ciò, le città natali degli atleti erano disposte ad investire molto negli atleti che le rappresentavano e fornivano loro attrezzature, allenatori e tutto ciò di cui avessero bisogno per concentrarsi e arrivare ben preparati alle Olimpiadi. Gli atleti erano i «City Ambassador», e quando un atleta vinceva, aumentava di molto la fama e la notorietà della sua città Natale.

Nel 1852, un gruppo di businessman, ovvero uomini di affari, intuirono che avrebbero ricavato un profitto economico se avessero organizzato un grande evento sportivo. Fu così organizzata la prima sfida di canottaggio interuniversitaria tra Harvard e Yale e il risultato fu veramente incredibile; la città era stracolma di spettatori, curiosi di vedere la competizione, aumentò il traffico dei treni e gli alberghi erano tutti al completo.

Nelle casse della città ospitante ci furono molti introiti e l'obiettivo degli investitori era stato brillantemente raggiunto. Lo Sport Marketing moderno era stato ufficialmente inaugurato; poco dopo, alcune aziende di tabacco capirono la forza dello Sport Marketing e decisero di collaborare con le squadre sponsorizzando attraverso la pubblicazione delle foto degli atleti sui pacchetti di sigarette. L'obiettivo anche qui era chiaro: si voleva invogliare gli appassionati all'acquisto delle sigarette e nello stesso tempo a collezionare le «baseball cards». Per quell'epoca la strategia non era affatto banale! Nel 1921, fu trasmesso il primo match di baseball negli Stati Uniti e nel 1927 la prima partita di calcio tra l'Arsenal e lo Sheffield United, tuttora e squadre della Premier League. La ricezione

di questi due eventi sportivi fu possibile a tutti coloro che possedevano una radio e fu una grande opportunità per i marketers e per le società sportive. Migliaia di persone si potevano collegare e vivere in diretta le gare. Gli esiti positivi spinsero tutte le attività legate allo sport a promuovere i propri prodotti e il marketing sportivo fece così un enorme passo in avanti.

Dopo l'invenzione della TV, il 16 settembre 1937 la BBC[1] trasmise per la prima volta al mondo una partita di calcio, un derby tra la squadra titolare dell'Arsenal e le riserve dell'Arsenal. Aumentarono così gli appassionati e, di conseguenza, le possibilità economiche e di marketing.

Le entrate economiche generate dai diritti TV hanno cambiato radicalmente lo scenario dello sport industry; nel 1992, la prima divisione di calcio inglese si sciolse e si creò la Premier League, grazie ad un accordo economico offerto dal broadcast Sky Sport. Di pari passo, con la pubblicità e le sponsorizzazioni, dal 1986 in poi iniziarono a girare parecchi soldi intorno agli sport e agli eventi sportivi.

La tecnologia ha aperto nuovi orizzonti al marketing sportivo creando un binomio perfetto; grazie alle nuove piattaforme, come le app di streaming e i social media, gli appassionati delle varie discipline sportive possono godere la visione degli avvenimenti sportivi di loro gradimento. Il marketing sportivo è quel ramo di marketing che si occupa di promuovere beni e servizi tramite lo sport; può trattarsi di marketing di un prodotto, di un evento o di una Federazione sportiva.

Lo sport è un terreno fertile per il marketing, per i suoi contenuti, le storie da raccontare e le emozioni che generano nei fans. Il marketing, a sua volta, sofistica la comunicazione e la promozione dello sport, agevola la sua diffusione mediatica e accresce non poco il suo valore commerciale. Vi sono diverse tipologie di marketing sportivo che è possibile mettere in campo e lo sport marketing è una delle tipologie molto particolari che promuove beni e servizi attraverso lo sport.

Allo stesso tempo, però, si occupa anche della promozione dello sport stesso, perché quando si parla di tale tipologia di marketing, ci si riferisce a un evento, a un prodotto o

[1] La BCC (sigla di British Broadcasting Corporation, fondata nel 18 ottobre 1922 come British Broadcasting Company Ltd), è la società concessionaria britannica in esclusiva del servizio pubblico radio televisivo nel Regno Unito, con sede alla Broadcasting House di Westminster, Londra.

una federazione sportiva vera e propria. Qui di seguito si riporta come funziona il marketing sportivo e quali sono i segreti al fine di sfruttarlo nel migliore dei modi ad esempio, nel ciclismo, si può puntare sui gadget come borraccia e personalizzabili, t-shirt, zaini e altri tipi di elementi legati a quella disciplina. Vi è poi la sponsorizzazione sportiva vera e propria, come l'abbinamento di un marchio di un'azienda a un atleta, a una squadra, a un'associazione sportiva o ad un evento. La cosiddetta "partnership sportiva", aiuta il marchio ad ottenere un buon risultato sul mercato e una consapevolezza del suo valore (brand awareness); ad esempio, si può decidere di associare il nome della propria attività ad una squadra di basket fornendo le divise di gioco e il proprio brand sponsor.

Nike già da sette anni è il fornitore ufficiale di tutte le squadre dell'NBA (National Basketball Association) e questo, chiaramente, ha portato grandi vantaggi al marchio. Ci sono poi personaggi sportivi che vengono utilizzati come ambasciatori del marchio (brand ambassador); in effetti, si sceglie un atleta che incarna o ha incarnato determinati standard, è stato o è la stella di una squadra, perché diventi portavoce di un brand (marchio) attraverso i social, nelle attività pubbliche e negli eventi più importanti.

Il marketing sportivo di oggi e virgola in molti passaggi (steps), diverso dal marketing tradizionale perché richiede passaggi imprescindibili alla base di tutto. In primo luogo, bisogna partire dall'analisi del mercato e del business per capire come è meglio strutturare le attività punto i passaggi successivi sono: a) definire gli obiettivi da raggiungere; b) calcolare il budget da stanziare; c) valutare le tempistiche; d) individuare il target.

Altri passaggi da effettuare sono poi di associarsi agli sponsor e porre in essere una strategia digitale con gli esperti del settore. Il marketing tradizionale si concentra su mezzi classici come la stampa, la radio, televisione, mentre il marketing attuale, digitale, si concentra sui social media, e-mail, advertising, sugli strumenti prodotti dalla tecnologia. Il fine è lo stesso, nonostante le differenze, e si può affermare che il marketing tradizionale e il marketing digitale sono il giusto mix per ottenere i migliori risultati possibili. Il digital marketing è più conveniente del marketing tradizionale perché una strategia di marketing digitale, impostata correttamente, offre alle aziende l'opportunità di promuovere più velocemente e in modo più efficace, con il risultato di raggiungere un numero più vasto di clienti, generare nuove entrate e ottenere nel breve periodo i dati necessari per misurare in qualsiasi momento e con precisione la situazione contabile e l'andamento

dell'investimento. Mentre attraverso la radio e la televisione non è possibile sapere subito quanti potenziali clienti hanno visto o recepito i messaggi pubblicitari, con la tecnologia digitale si può sapere tutto in brevissimo tempo e questo permette di misurare alle aziende i propri progressi in relazione agli obiettivi programmati ed eventualmente intervenire per ottimizzare quel che funziona meglio.

Un sito ben concepito e regolarmente aggiornato è qualcosa di grandiosa importanza per lo sviluppo di un marchio, per generare più contatti e costruire un senso di fiducia con i visitatori del sito web. Infatti, il marketing online consente di veicolare i messaggi sui dispositivi che le persone utilizzano quotidianamente, vale a dire: tablet, smartphone, desktop, laptop, ecc.

Quanto riportato giustifica, quindi, come il marketing digitale sia più produttivo rispetto al marketing tradizionale.

1.2 I SETTORI PRINCIPALI DELLO SPORT MARKETING E LE AREE DI INTERVENTO.

Lo sport marketing, detto anche marketing sportivo, è una delle tecniche del marketing diretta a pubblicizzare un prodotto, una marca o un evento legati allo sport. Colui che si occupa di prestare la sua opera in questo campo viene chiamato sport marketer.

Lo sport marketing si divide in tre settori principali: il primo settore riguarda la pubblicità di associazioni sportive e di sport quali le Olimpiadi, i campionati di calcio e le leghe sportive; il secondo si occupa di utilizzare gli eventi sportivi, le squadre sportive in generale e i singoli atleti, di solito quelli più noti e amati, al fine di promuovere i vari prodotti; il terzo settore è quello che si incarica di promuovere lo sport al pubblico, per far sì che aumenti la partecipazione. I tre settori citati, come ben si capisce, hanno tutti una forma di comunicazione pubblicitaria che ha in sé una componente emozionale, d'altra parte si sa che lo sport stesso ha un grandissimo fattore emotivo che, oltre ai protagonisti dei vari sport, coinvolge anche il pubblico e i media.

La strategia base è quella di sponsorizzare eventi esterni e interni, allo scopo di valorizzare l'importanza e portare all'azienda sponsorizzati contributi economici e fornitori di prodotti. Gli Expo[2] sono le occasioni altrettanto considerevoli perché la partecipazione alle esposizioni, organizzando villaggi commerciali durante gli eventi sportivi, è un'altra forma importante di pubblicizzare il proprio marchio. Ci sono poi i classici canali di diffusione come la radio, la televisione, Internet e tutte le altre possibilità che la tecnologia offre attualmente.

La crisi economica degli ultimi anni, in special modo quella causata dal COVID-19, ha imposto a brand e aziende di tutto il mondo di puntare esclusivamente su strumenti e strategie ad efficienza massima. Lo sport marketing e la sponsorizzazione sportiva non sono per caso in forte crescita, perché sono intervenuti in modo efficace e veloce sulle quattro macroaree di loro competenza.

Il marketing dello sport, grazie alle nuove tecnologie e ai contributi ricevuti dall'UE, è in continua evoluzione e mutamento e questo è veramente incoraggiante trattandosi di un

[2] In Italia, l'ultima Expo si è svolta a Milano nel 2015. Alla manifestazione, che si è svolta dal primo maggio al trentuno ottobre, hanno preso parte 137 Paesi ed è stata accertata la presenza di oltre ventidue milioni di visitatori.

panorama ampio e variegato dove è difficile orientarsi e può causare più di una incertezza a chi vi si affaccia per la prima volta.

Premettendo che non sono prodotti sportivi un'assicurazione, una catena di ristoranti, un'automobile e che, invece, lo sono una linea di abbigliamento, una scarpa da running, una motocicletta da corsa o una bicicletta da corsa, un canale sportivo, ecc…, si riportando qui di seguito le quattro macroaree del marketing sportivo.[3] La prima macroarea si riferisce al "Marketing incentrato sul contesto" (prodotto non sportivo e marketing tradizionale). Trattasi della forma di marketing sportivo meno sofisticata e radicata unicamente da contesto, o background, ovvero da sfondo, laddove un'azienda di prodotti non sportivi decida di compiere azioni di marketing tradizionale. Per fare un esempio, un'azienda di profumi da uomo e da donna che decida di pubblicizzarli su un quotidiano sportivo, tra i più letti, per raggiungere il suo obiettivo (target), muovendosi all'interno dell'area dello Sport Marketing incentrato sul contesto, ma sempre che i prodotti, oggetto di pubblicità, non siano prodotti che hanno a che fare con lo sport.

La seconda macroarea riguarda lo Sport Marketing incentrato sul prodotto e qui si tratta di prodotti unicamente sportivi; non importa quale sia il tipo di prodotto, una scarpa, una divisa, una squadra Nba, un canale sportivo o altro, quel che è importante è che esso sia l'oggetto di strategia di marketing tradizionale. Per fare un esempio, un brand di abbigliamento sportivo che decida di applicare uno sconto particolare sui prezzi in prossimità delle feste natalizie, compie azioni di sport marketing incentrato sul prodotto. Un altro esempio che ha suscitato l'interesse degli appassionati del mondo dei motori, può essere quello della Formula 1 che qualche anno fa cercò di cambiare il formato delle qualifiche, in parte poi modificato; si stava compiendo, in quel frangente, un esperimento di marketing del prodotto, allo scopo di rendere più avvincente la giornata del sabato, il giorno dedicato alle qualifiche, sia per gli spettatori in circuito, sia per il pubblico e gli sponsor a casa.

La terza macroarea è quella incentrata sull'associazione, sempre relativamente allo sport marketing che qui si basa sulla sponsorizzazione i prodotti non sono sportivi. Le strategie riguardano la partnership fra un brand, ovvero una marca o un prodotto, che danno luogo a uno sport marketing dove la sponsorizzazione viene definita in maniera sintetica come

[3] Fullerton, R.A. e Russell Merz, «Sports Marketing Quarterly», Marzo 2024

l'acquisizione di diritti a seguito di una compensazione monetaria in beni e/o servizi, derivanti dall'associazione con un prodotto, con una squadra, con una organizzazione, con un evento, con l'obiettivo di trarre benefici economico, di marketing o di immagine di tale associazione[4]. Questo tipo di marketing offre numerosi esempi di valenza mondiale: la scritta Buitoni sulla maglia del Napoli di Maradona, caffè Segafredo per la Virtus Bologna di basket, la Nike per il basket americano, Airlines per la squadra di basket dell'Olimpia Milano e per le due squadre professionistiche americane NBA delle quali sponsorizza le arene di gioco (Naming Rights – diritti di denominazione). Le sponsorizzazioni sono sempre più corpose e più ricche e attraggono investitori stranieri da più parti del mondo. Non a caso, l'Eurolega di basket si chiama ormai da più di un decennio Turkish Airlines Euroleague. La compagnia di bandiera turca è infatti lo sponsor principale della competizione e pesa moltissimo sul fatturato annuale delle squadre di basket. A completare il quadro sintetico, perché la lista sarebbe veramente enorme, ci sono i colossi degli e-commerce come Adidas, Armani, Amazon, ecc…

Lo Sport Marketing incentrato sullo sport è la quarta macroarea, il cui livello di integrazione riguarda i prodotti sportivi e il marketing è basato sulla sponsorizzazione. Tra le quattro macroaree, quella incentrata sullo sport è sicuramente la più recente, ma è quella che maggiormente testimonia l'efficacia delle strategie di sponsorizzazione nello sport, tanto da assumere la terminologia di "sponsor tecnico". Esempi di sport marketing incentrato sullo sport sono: le sponsorizzazioni di Macron sulle maglie del Bologna calcio, il contratto di Nike per produrre tutte le maglie della NBA, Adidas sulle maglie degli All Blacks di rugby e tante altre sponsorizzazioni.

Lo sport marketing corre veloce, più veloce del vento; quaranta o cinquanta anni fa nessuno avrebbe mai pensato che un'azienda di abbigliamento sportivo potesse dare quantitativi di denaro alle squadre perché prima erano le squadre che compravano il kit per i loro atleti. Il futuro sarà giudice, ma si prevede la quasi scomparsa del marketing basato sul contesto, a causa delle strategie di marketing tradizionale ormai poco efficaci e il marketing sul prodotto si trasformerà in un vero e proprio Management dello sport a tutti i livelli e a tutte o quasi tutte le discipline sportive.

[4] Bernard J. Mullin – Stephen Hardy, 2007.
William A. Sutton "Sport Marketing"- Foreward by David J. Stern, 2007

1.3 IL MARKETING DEI SERVIZI

È difficile dare una definizione univoca del concetto di servizio in quanto nel corso degli anni le diverse attività legate ai servizi erogati e gli altrettanti numerosi business di servizio sono stati definiti con modalità diverse. C'è la definizione di servizio in economia: “attività svolta dalle persone direttamente attraverso il proprio lavoro” (ad esempio, la consulenza di un avvocato), oppure indirettamente attraverso beni economici, allo scopo di soddisfare i propri bisogni. La definizione di servizio pubblico locale: “l'intervento dell'ente locale, Comune o Provincia, per identificare i bisogni della collettività da soddisfare”; se, invece, servizio pubblico essenziale, le prestazioni di rilevante interesse pubblico destinate alla collettività da soggetti pubblici (Stati, Regioni, Province, Comuni e altri enti). La definizione di servizio sociale, quando si parla di interventi di aiuto tecnico professionale di un professionista, ordinato dallo Stato, per l'assistenza sociale alla persona, alla famiglia, alla comunità, per superare situazioni di difficoltà che incontrano nel corso della loro vita.

C'è ancora la definizione di servizio finanziario: “operazioni e forme di assistenza offerte da banche o da istituzioni finanziarie non bancarie che costituiscono servizio aggiuntivo rispetto al prodotto dell'attività di gestione”. In modo semplificato si può definire un servizio come “un atto, un processo o una performance, erogati allo scopo di produrre un valore aggiunto per un utente o cliente finale”. La definizione di servizio più completa e forse più compatibile, tra le tante, alla definizione semplificata appena scritta è: i servizi includono tutte le attività economiche il cui output (produzione) non è un prodotto fisico o un manufatto, ma un prodotto generalmente consumato nel momento stesso in cui viene prodotto e costituisce il valore aggiunto in forme sostanzialmente intangibili al primo acquirente (comodità, divertimento, benessere, comfort, ecc…). Da ciò risulta chiaro come l'intangibilità sia un elemento chiave per stabilire se una determinata offerta rappresenti, o meno, un servizio. Si deve poi distinguere il servizio puro dal bene materiale puro. Si parla di bene materiale puro quando il cliente trae beneficio solo dal bene in sé, escludendo qualsiasi valore derivante dal servizio, mentre si parla di servizio puro quando manca qualsiasi elemento materiale nella prestazione che il cliente riceve. In realtà, ci sono però, tantissimi servizi che comprendono anche i beni materiali, un

esempio su tutti, il McDonald's, dove il cliente oltre a ricevere un servizio, riceve anche un bene materiale, il cibo.

Si è voluto partire dalla definizione di servizio perché il Marketing dei Servizi (Services Marketing) è il ramo specialistico del marketing che prende in considerazione tutte le strategie adatte e specifiche per la promozione e la vendita dei Servizi, nel campo dello sport, dalle società, per offrire ai loro clienti (nel nostro caso, utenti, tifosi o appassionati) il miglior servizio possibile.

Lo sport in Italia ha da sempre rivestito un ruolo di primissimo piano e in quasi tutte le discipline, sia individuali che di squadra, L'Italia può vantare tantissimi successi, riportati in ogni angolo del mondo e dai tre quotidiani che trattano solo sport, vale a dire “la Gazzetta dello Sport”, il “Corriere dello Sport” e “Tutto Sport”, oltre a numerosissime rubriche televisive e radiofoniche. Un fattore certamente rilevante da considerare è stata l'attivazione, già prima del COVID-19, nelle scuole, di nuovi progetti di promozione sportiva, con un protocollo d'intesa fra la Federazione e il MIUR. Questi progetti sono di fondamentale importanza per avvicinare sempre più giovani allo sport. Con l'evoluzione della tecnologia la diffusione sempre crescente di smartphone e tablet, i giovani passano meno tempo all'aria aperta e questo li allontana dalle attività sportive, ragion per cui è necessario suscitare nei ragazzi l'interesse a praticare una delle tante discipline al fine di plasmare gli atleti del futuro. I fattori che possono incidere positivamente sono le nuove forme di fidelizzazione e di offerta, proposte per diffondere la cultura sportiva.

Per le società sportive, segmentare la domanda diventa di enorme importanza, per capire a chi rivolgere l'offerta e come creare un'offerta personalizzata in base alle caratteristiche del singolo cliente. Segmentare significa suddividere i clienti in gruppi omogenei, dove ogni gruppo può essere selezionato come un segmento “target” da raggiungere con apposite strategie di marketing.

La domanda sportiva può essere reale, potenziale e latente; la prima è quella già espressa e si divide in praticanti e spettatori. I praticanti possono farlo a livello agonistico, oppure dilettantistico, mentre gli spettatori possono essere presenti sul luogo della manifestazione sportiva, ad esempio virgola in uno stadio o in un palazzetto, oppure essere distanti e godersi lo spettacolo a casa, attraverso il televisore. Un'ulteriore distinzione va fatta tra tifosi e appassionati; i tifosi sono coloro che decidono di vedere la

gara sportiva in quanto sostenitori di una squadra o di un atleta in particolare, mentre gli appassionati sono tutti coloro che decidono di godersi lo spettacolo in quanto amanti dello sport in generale. La domanda potenziale e quella invece che deve ancora emergere concretamente ed è rappresentata da tutti coloro che sono realmente interessati ad altri Sport o che non sono interessati allo sport in generale. Infine, la domanda latente e quella che non ha ancora le condizioni per poter emergere. La categoria più difficile da coinvolgere è quella di coloro che non sono interessati allo sport; in genere si tratta di persone di età avanzata che non hanno alcuna conoscenza di avvenimenti sportivi, né sono interessati ad averne. Una delle modalità di segmentazione è quella di utilizzare variabili demografiche come il sesso e l'età. Se parliamo, ad esempio, di pugilato e automobilismo, il seguito di tifosi è certamente minore da parte del pubblico femminile, così come lo è per gli atleti che ormai sono alle soglie di fine carriera per l'età, ad esempio, nel tennis Serena Williams, Novak Djokovic e altri nel tennis, pur essendo stati grandissimi campioni che sono in attività. Altre modalità di segmentazione sono: a) quella per nuclei familiari, in base al reddito oppure alla propensione alla spesa verso gli spettacoli sportivi in quest'ultimo caso le società devono avere la capacità di portare dalla loro parte coloro che hanno un'alta propensione alla spesa; b) il livello di istruzione; c) variabili geografiche, soprattutto per squadre atleti il cui seguito va al di là dei confini nazionali. È importante analizzare in profondità il consumatore, conoscerne il sesso e l'età, la composizione della sua famiglia, i suoi studi, il lavoro che svolge e tutte le informazioni principali, per creare un “database” in cui archiviare le informazioni e conoscere al meglio il consumatore e i suoi gusti.

Le società sportive devono essere in grado di percepire quando prima possibile il livello di soddisfazione raggiunto dal consumatore (customer satisfaction) e la volontà di affidarsi di nuovo all'azienda per nuovi acquisti (fidelizzazione della clientela). La “customer care” (servizio clienti) È un aspetto molto importante su cui le società devono investire per portare dalla propria parte i clienti migliori. Un esempio significativo viene dagli Stati Uniti d’America, dove l'NBA, la massima competizione del mondo relativa al basket, ha coniato il termine “Game Experience” (PDFOR- Performance Development). Il concetto di “Esperienza di Gioco” Abbraccia tutti i momenti della relazione con un cliente, da quando decide di partecipare all'evento fino al dopo partita, allo scopo di costruire un evento sportivo unico capace di intrattenere e divertire il pubblico al massimo

livello, evento da ricordare, raccontare e trasmettere. La Game Experience si articola in tre fasi:

-il prepartita: dopo l'acquisto del ticket, si cerca di guidare il cliente all'interno dello stadio attraverso punti commerciali e punti di ristoro fino a comode poltrone da cui poter godere lo spettacolo di atleti formidabili.

-La partita: questo è il momento in cui il cliente acquista esperienza; lo scopo è quello di offrire uno spettacolo indimenticabile, a partire dai cestisti parquet, fino all'ascolto di una musica rilassante in sottofondo o i balli delle cheerleaders[5] durante l'intervallo.

-Il post-partita: al termine del match, l'NBA Invia agli abbonati una mail con un questionario, chiedendo un feedback (risposta, resoconto) sull'esperienza vissuta. Questo è di fondamentale importanza per capire dove il servizio va migliorato e come farlo per migliorare le aspettative degli utenti.

Soddisfare il cliente è fidelizzarlo nel lungo periodo e costituisce un valore aggiunto per l'azienda. Infatti, se il consumatore sarà soddisfatto in pieno del servizio ricevuto, acquisterà anche il biglietto a un costo maggiore e, soprattutto, genererà un passaparola positivo che porterà altri clienti all'azienda.

Un caso analogo a quello americano è il "Wimbledon" di Londra, la manifestazione tennistica più importante al mondo, che si svolge solitamente nel periodo estivo (giugno) ed è tra gli eventi sportivi più seguiti. Questa competizione, alla quale partecipano i più grandi tennisti, ha ottenuto un notevole successo perché il marchio Wimbledon si è subito adattato al nuovo panorama dei media. Infatti, la TV tradizionale, ossia il modello di visione degli appuntamenti sportivi in cui il consumatore si siede davanti allo schermo per un periodo prolungato (gli incontri di tennis durano a volte anche quattro ore e più) a guardare l'evento, sta sempre più lasciando il posto a una visione digitale sui dispositivi mobili. Il marchio Wimbledon ha investito molto in tecnologia e trasmette il torneo quasi istantaneamente su una miriade di media online. Questa strategia ha portato a una grandissima crescita di pubblico, anno dopo anno, e ha reso la competizione uno degli eventi sportivi più attesi e più visti al mondo.

[5] Le "cheerleaders" sono le praticanti del cheerleading, una disciplina che insegna alle ragazze di esibirsi in coreografie musicali e acrobatiche, costituite da elementi di ginnastica e di danza.

La Sport Industry, come si è visto, offre un servizio che è difficile definire in quanto è caratterizzato non solo dallo spettacolo e dal divertimento, ma vende qualcosa di molto più emotivo, tale da giustificare la tensione sociologica che accompagna sempre più gli eventi sportivi. Si ritiene riportare anche la differenza tra il marketing dei beni e il marketing dei servizi. È doveroso sottolineare come non si parli di due categorie completamente contrapposte[6]; Le differenze tra i beni e servizi sono principalmente quattro: 1) intangibilità: i servizi, essendo delle performance o delle azioni e non degli oggetti, non possono essere toccati, visti o gustati nello stesso modo dei beni tangibili. Essendo intangibili, i servizi non si possono esibire, immagazzinare, non si possono brevettare, né comunicare istantaneamente. 2) Eterogeneità: essendo i servizi performance, o azioni, non potranno mai esistere dei servizi identici, in quanto una performance varia da dipendente a dipendente, da un giorno all'altro e anche dal cliente che riceve il servizio. Poiché i servizi sono eterogenei, è molto difficile assicurare una qualità costante nel servizio stesso. L'erogazione del servizio e la soddisfazione del cliente dipendono infatti dalle azioni del personale e quindi neanche c'è certezza che il servizio erogato sia in linea con quanto è stato pianificato e reclamizzato. 3) Simultaneità tra produzione e consumo: i beni fisici vengono prodotti, venduti e consumati, i servizi, invece, vengono prima venduti, poi i prodotti e consumati simultaneamente. Spesso il cliente assiste alla produzione, o addirittura partecipa al processo di produzione e questo può influenzare le esperienze di acquisto dei vari clienti. Inoltre, il cliente che partecipa alla produzione può incidere negativamente sull'esito della transazione che ha per oggetto il servizio, essendo coinvolto nel processo di produzione. 4) Deperibilità: questo concetto è comprensibile solo attraverso un esempio. Se un cliente acquista un biglietto per un evento sportivo e il giorno in cui esso si svolge non può partecipare per un motivo qualsiasi, il biglietto non può più essere utilizzato in un secondo momento. I servizi, infatti, si considerano deperibili, perché non si possono conservare, immagazzinare, restituire o rivendere. Al contrario, i beni possono essere conservati, immagazzinati, rivenduti, consumati o addirittura resi se il consumatore insoddisfatto. Proprio per l'impossibilità di fare magazzino, nel marketing dei servizi assume particolare importanza la capacità dell'azienda di prevedere la domanda e attuare la giusta strategia per ottenere

[6] Study.com /https://study.com>lessons

esiti positivi. Nel caso in cui le cose non andassero nel verso giusto, saranno necessarie altre strategie di recupero.

1.4 STRATEGIE SPECIFICHE PER IL FAN ENGAGEMENT

Chi ama veramente lo sport, segue solo valori positivi ai quali le aziende di ogni tipo e di ogni grandezza cercano di accostarsi al fine di ottenere uno spazio pubblicitario. Oggi, non basta più uno spot televisivo di pochi secondi tra un intervallo e l'altro, oggi è necessario trovare nuovi modi e nuove strategie specifiche per entrare a far parte della vita dei fan. Engagement è la capacità di un prodotto (un marchio, un blog) di creare relazioni solide e durature con i propri utenti che possano stabilire un legame forte tra il marchio e il consumatore. Il termine "engagement", prima di porsi al centro dell'attenzione degli studiosi di marketing, è stato studiato in altre discipline accademiche, come Scienze dell'informazione, Comportamento organizzativo (Team Working) e Psicologia. Il "Consumer Brand Engagement" (CBE), letteralmente "l'attaccamento emotivo del consumatore nei confronti di una marca" è ormai di moda; oggi, nell'era digitale non esiste azienda strutturata che non si avvalga di strumenti di "advertising online" e dei social.

Il digital marketing si avvale di molteplici strumenti per una strategia di vendita che si rispetti, ma nonostante la crescente importanza che ha assunto nel corso degli ultimi anni, l'esperienza di acquisto nel punto vendita fisico non può essere sottovalutata. Proprio per la multicanalità attraverso la quale agisce, la shopping experience offline è determinante nella crescita dell'attaccamento emotivo di un consumer ad un brand, dunque nell'aumento dell'engagement. Nell'offerta di un prodotto o servizio, non basta valutare gli aspetti quantitativi della relazione tra consumatore e marca, ma è necessario è conveniente focalizzarsi anche e soprattutto sugli aspetti qualitativi. Questi ultimi coincidono con il valore percepito dal consumatore nel corso della sua customer experience, ossia l'esperienza del cliente. Il digital marketing mira al posizionamento online di un brand, avvalendosi di diversi strumenti tecnologici, come display, advertising, web e social media marketing, SEO e SEA.[7] Il responsabile marketing di un brand ha il compito specifico di posizionare il prodotto o servizio a livello cognitivo,

[7] SEO (Search Engine Optimization), metodologia che mira a migliorare il posizionamento delle pagine Web nei risultati dei motori di ricerca come Google, Bing e Yahoo.
SEA (Search Engine Advertising), campo del marketing che riguarda i motori di ricerca per la pubblicità. Sono annunci a pagamento ben visibili in base ai risultati di ricerca.

affettivo, emozionale e comportamentale. Tre distinte dimensioni distinguono il consumer brand engagement: la prima è quella cognitiva, ove il consumer sente il marchio in sintonia con sé stesso; la seconda dimensione è quella affettiva e genera, per il prodotto offerto, un sentimento di fedeltà; la terza dimensione, generata dalle prime due, è quella comportamentale e il consumatore attiva meccanismi di passaparola per influenzare il processo di decisione e di acquisto di altri consumatori. Le aziende sono costantemente alla ricerca di nuovi modi per entrare a far parte della vita dei fan le studiano i progetti adatti per ottenere i migliori risultati. Definire oggi per l'evento sportivo come semplice intrattenimento sarebbe molto riduttivo. Gli eventi sportivi di qualsiasi disciplina costituiscono, oggi, un vero e proprio senso di appartenenza, un volersi mettere in gioco e avere contatti continui con altri fan. La tecnologia offre il suo personale è grande contributo a chi non può assistere per vari motivi ad un evento importante. Le app, infatti, svolgono un ruolo fondamentale nelle attività di engagement; gratuitamente, l'utente ha un mondo a portata di scorrimento: può leggere le ultime news, giocare per vincere premi, o collegarsi a un video corso e tanto altro. Moltissimi sportivi, ad esempio, sono coinvolti per cercare di avvicinare i ragazzi allo sport e alle varie discipline nell'app "Sporters" creata proprio per il fan engagement.[8] Gli obiettivi principali del fan engagement sono: a) permettere ai tifosi di identificarsi con un club; b) consentire al pubblico di partecipare al progetto di una squadra ed essere membro attivo di una strategia che porterà al successo.

La comunicazione, associata al progetto, è fondamentale perché deve essere trasparente e tutte le attività promosse devono essere condivise ad ogni reparto societario, dalla parte marketing alla parte tecnica. Ad esempio, l'immagine di un club, aperto e socievole, non potrà permettere a un suo dipendente (giocatore o allenatore) di rifiutare una foto, un autografo richiesti dal tifoso.

Il fan, è colui che, dopo aver provato per la prima volta un brand, averlo vissuto e averne condiviso valori e identità, inizia a divulgarlo, raccontarlo e parlarne, come fosse la sua ragione di vita. Il fan, quindi, vende il marchio e lo fa conoscere a tante altre persone; una vastissima gamma di soluzioni per attrarre nuovi segmenti di pubblico viene offerta dalla

[8] Fan Engagement significa letteralmente coinvolgimento dei tifosi. Fan è l'abbreviazione scherzosa di fanatic (fanatico), nel campo dello sport di un individuo che mostra eccessivo entusiasmo per la propria squadra, il cosiddetto tifoso incallito.

rivoluzione digitale. La tecnologia è il fiore all'occhiello, il miglior alleato delle società sportive di ogni nazione e di ogni continente.

Il quadro di riferimento per le strategie del fan engagement sono le 4P del marketing mix e cioè: Product, Price, Place e Promotion (Prodotto, Prezzo, Posto/Luogo e Promozione). Le prendiamo, come esempio, il luogo (Place), Possiamo capire la differenza tra il basket americano e quello italiano. In America le città sono più grandi; se mettiamo a confronto due metropoli come Roma e New York, vediamo che gli abitanti a Roma sono circa tre milioni, mentre a New York sono all'incirca il triplo. Questo rispecchia anche la grandezza degli impianti sportivi, mastodontici rispetto a quelli delle grandi città italiane. Lo sport in America viene visto e vissuto come spettacolo, luogo di incontro con gli amici e con intere famiglie; oltre alla disponibilità economica superiore e ad una Organizzazione di eventi scenografici di alto livello, la gestione dell'immagine e delle strategie che i canali social delle squadre e delle star NBA hanno, creano un impatto maggiormente su un target di tifosi dai 18 ai 35 anni che sono poi le categorie che riempiono di più gli stadi.

Così come il consumer engagement è in grado di contribuire alla performance aziendale, in maniera analoga l'engagement del tifoso è cruciale per contribuire alla performance gestionale dei club sportivi.

La crescita commerciale dei club, sia in ambito nazionale che all'estero, è conseguenza diretta e indiretta del livello di engagement dei fan.[9] Alcuni autori, come Yoshida[10] e altri, attribuiscono al fan engagement una dimensione solo comportamentale, proponendolo come concetto unidimensionale. Alla definizione di Yoshida far riscontro nella letteratura accademica quella di Brodie[11], il quale le attribuisce solo il merito di semplificare a livello teorico un concetto complesso, tralasciando il ricco ambito concettuale del coinvolgimento comunque dalla definizione di Brodie Scaturisce un concetto più ampio per definire il fan engagement: se da un lato la manifestazione comportamentale tipica di un "enganged consumer", considerare l'engagement del tifoso solo a livello

[9] Marius W. Stander, Sebastian Rothman, "Psychological empowerment, job insecurity and employee engagement", 2010.
[10] Yoshida et al. "a sport consumer's extra-role behaviors in non-transactional exchange to benefit his or her favorite sport team, the team's management and other fans", 2014 pp. 403/404.
[11] Brodie et al., "The rich conceptual scope of engagement", 2011, p. 255.

comportamentale non è solo riduttivo, ma anche fuorviante di un fenomeno che deve essere approcciato con la dovuta esperienza e professionalità. Questo perché le radici teoriche del fanno engagement nello sport marketing, oltre alla dimensione comportamentale comprendono le altre quattro dimensioni altrettanto importanti, come quella psicologica, quella emozionale, quella relazionale e quella esperienziale.

1.5 IL TREND DI PRESENZE ALLO STADIO IN ITALIA E IN CAMPO INTERNZAIONALE

Nel gioco del basket, dal 2019 al 2023, c'è stata una crescita esponenziale nell'affluenza di tifosi, passando da 10,8 a 16 milioni, una percentuale che autorizza all'ottimismo perché c'è grande voglia di basket. È stato, quindi, superato di gran lunga il livello di affluenza per COVID[12]. La ricerca ha messo anche in evidenza un aumento del pubblico femminile tra i 25 e i 44 anni; molto merito di questa crescita si deve attribuire alle società che prima, durante e dopo la pandemia, hanno continuato a fare grandi sforzi per far sì che l'amore verso il basket non scemasse, ma procedesse verso una sempre maggiore professionalizzazione e crescita in tutte le strutture.

Gli italiani amano la pallacanestro e questo sport sta diventando, poco a poco, uno dei più seguiti in Italia, grazie anche a tanti campioni nati e cresciuti nella Penisola.

Nel nostro Paese si contano oltre 1300 club di basket, di cui sedici in serie A; tra questi club emergono per storie e importanza le squadre di Bologna e Milano, centri di eccellenza del basket italiano. La FIP (Federazione Italiana Pallacanestro) registra anche 293.000 tesserati e si posiziona al quarto posto nel CONI (Comitato Olimpico Nazionale Italiano) per numero di iscritti. Il basket italiano può contare, inoltre, su una diffusione capillare che tocca tutte le regioni, dal nord al sud. Il trend di presenze agli eventi di basket si attesta attualmente a quota 5.620.000 ed è al secondo posto dopo il calcio che sembra essere irraggiungibile, mentre la terza piazza e del volley a quota 4.400.000 affluenze.[13] calcio, basket volley e tennis stanno collezionando record di affluenze perché agli italiani piace vedere lo sport dal vivo, nonostante i nuovi apparecchi televisivi di nuova generazione e tecnologicamente perfetti, consentono di vedere gli eventi comodamente seduti in poltrona nelle proprie abitazioni in modo eccellente. Se guardiamo i dati di tre o quattro anni fa, ancor prima del COVID, dobbiamo rallegrarci, perché c'è stato un forte miglioramento nelle strutture, prima inadeguate, rispetto alla domanda.

[12] Ricerca Sponsor Value di Stage Up e Ipsos del 10 gennaio 2024. https://it.linkedin.com >posts >chainon.it

[13] Rapporto annuale 2023 dell'Osservatorio Nazionale sulle Manifestazioni – Ministero dell'Interno – Dipartimento della Pubblica Sicurezza -> Sitografia – Osservatoriosport.interno.gov.it

Gli appassionati mai sono venuti meno agli eventi sportivi importanti come possono essere considerati anche i Gran Premi di Formula 1, di Moto GP, gli internazionali d'Italia di tennis e anche il Padel a Roma e a Milano. L'augurio è che tanta passione non vada dispersa perché anche lo sport è vita!

Dopo il calcio, si è anzidetto, il basket è il secondo sport più seguito e praticato in Italia. Il basket ha visto recentemente esplodere talenti nostrani arrivati poi a giocare persino nel campionato più iconico del mondo, la NBA. A livello di tifo e pubblico, l'affluenza dei palazzetti della pallacanestro era molto scarsa in Italia, dovuta a fattori strutturali, di organizzazione insufficiente, ma soprattutto di difficoltà economiche e incertezze nell'investire nel basket. A partire dal secondo decennio degli anni 2020, raggiungendo il picco nel 2022, la platea degli appassionati si è allargata di molto, tanto da far registrare quasi un raddoppio nella crescita degli spettatori rispetto all'anno precedente, più 81%. Numeri significativi che sono rimasti costanti, se non ancora aumentati, nel corso dell'ultimo biennio. A parte la grandezza dei palazzetti americani che sono veri e propri stadi, il basket americano è il primo sport d'America, è lì che si ritrovano i più forti cestisti del mondo, giovani talenti che con le loro giocate deliziano gli spettatori e aumentano l'amore per quello sport. L'organizzazione e la gestione degli stadi è semplicemente perfetta; oltre alla piacevole visione della partita, la cornice dell'evento e coinvolgente al massimo livello. Se ascolta musica durante la partita, si si assiste ai balletti acrobatici nei vari timeout, c'è un clima sempre festoso e un nutrito lancio di gadget per gli spettatori. La cosa più sorprendente è che, diversamente da noi, e da tanti stadi d'Europa, i tifosi delle squadre convivono pacificamente uno vicino all'altro durante la partita; per loro andare allo stadio significa andare a divertirsi e basta, qualsiasi sia il risultato sportivo della propria squadra. Negli stadi più grandi come lo "United Center" dei Chicago Bulls che ha una capienza di 21.000 spettatori, oltre ai comfort come sale da ballo, negozi di ogni specie, ristoranti, piscine, cinematografi, ecc…, ci sono sale a tipo museo con i trofei vinti dalla propria squadra nel corso degli anni a livello professionistico.

Non potrà mai il basket italiano reggere il confronto con la realtà americana, ma copiarne in un certo senso, soprattutto a livello comportamentale, il modello è nelle nostre possibilità.

2. L'EFFICACIA DEI SOCIAL NETWORK PER IL MARKETING SPORTIVO.

2.1 NUOVE STRATEGIE NELLA RELAZIONE TRA L'UTENTE E IL BRAND.

Nel comportamento umano, le relazioni occupano un ruolo centrale e fondamentale, perché come cittadini e membri di una famiglia e di una società siamo circondati quotidianamente da relazioni. Queste ultime svolgono un ruolo importante anche nel business.

Con il marketing tradizionale la comunicazione del brand e unidirezionale in quanto il cliente è il destinatario passivo del marketing mix[14], non interagisce con l'azienda, ma ne recepisce solo i messaggi. L'obiettivo del brand e attrarre più clienti possibili, focalizzando una particolare attenzione sulla forza della marca e sulle prestazioni del prodotto. Si è già accennato che la pubblicità in TV, alla radio, attraverso la stampa e le affissioni sono tutte in modalità di marketing tradizionale.

L'obiettivo del marketing relazionale è quello di contribuire alla creazione, allo sviluppo e al mantenimento, ma soprattutto ad ottimizzare le relazioni tra l'utente e il brand. Il dialogo, la reciproca comprensione tra azienda e clienti è fondamentale, come lo è l'attività del management diretta a mantenere una buona comunicazione del brand verso i suoi utenti, che genera scambi continui e non solo commerciali. L'unità di intenti e il ruolo attivo di entrambe le parti arricchisce le informazioni e le conoscenze, generando una gestione sempre più personalizzata delle interazioni. Tutto questo conduce a una strategia che punta ad una fidelizzazione dei clienti[15] che produce non solo l'acquisizione del cliente, ma all'instaurazione di una relazione destinata ad essere di lunga durata.

La "customer loyalty" (fidelizzazione del cliente) è l'insieme delle strategie di marketing volte a rafforzare e a consolidare la relazione tra il brand dell'utente con l'enorme

[14] per marketing mix si intende il complesso delle strategie e degli strumenti necessari al raggiungimento di determinati obiettivi di marketing.
[15] la fidelizzazione del cliente è la capacità di un'azienda di trasformare i clienti in acquirenti abituali e fare in modo che non vadano alla concorrenza.

possibilità che il valore di un marchio possa produrre una soddisfazione tale nell'utente da farlo identificare nel marchio stesso e diventare un “ambasciatore del brand”. Per fare un esempio, è noto a tutti che Apple sì ho un marchio con un altissimo livello di “brand loyalty”, avendo instaurato una connessione emotiva con i suoi clienti, per cui ha creato un'ampia base di clienti molto fedeli.

La “store loyalty” e invece la preferenza accordata dal consumatore a un dato punto vendita; prerequisito della loyalty è la “customer satisfaction”, ovvero la soddisfazione del cliente, che innesca i processi di fiducia e fedeltà del consumatore. Un elevato livello di soddisfazione e fedeltà genera nel tempo una fiducia del cliente nei confronti del punto vendita, che si traduce in un comportamento di acquisto ripetuto, stabilmente fedele e leale. È necessario che l'acquisto abituale del negozio non sia dovuto a particolari situazioni di mercato che possano imporre la mancanza di alternative, ma sia invece la conseguenza di una sempre più forte fidelizzazione del cliente. Per ricompensare la fiducia del cliente e consolidare la fedeltà al punto vendita, l'azienda distributiva offre generalmente riduzioni di prezzo, buoni sconto, raccolte punti, concorsi a premi, ecc…

A differenza del marketing tradizionale, più incentrato sul prodotto, quello relazionale non analizza ampi segmenti di consumers, ma tende a target molto precisi, cercando di creare un filo diretto tra l'azienda e ogni singolo consumatore attraverso molteplici canali, dalla comunicazione web a quella telefonica, per guidarlo nel processo di acquisto e continuare a fidelizzarlo durante tutto il loro ciclo di vita. Le strategie di marketing tradizionale si concentrano maggiormente su obiettivi a breve termine, mentre quelle di tipo relazionale sono volte a creare una connessione a lungo termine. Si deve evidenziare che i clienti fedeli offrono un valore molto alto a un brand rispetto a clienti nuovi che non hanno una conoscenza profonda sia dell'azienda, sia del prodotto. Mentre il “traditional marketing” consiste principalmente nel rivolgersi ad un vasto pubblico con lo stesso messaggio, il “relational marketing” funziona in modo opposto perché stabilisce una comunicazione più personalizzata con ciascun cliente al momento giusto.

Una strategia molto usata è attualmente il “lead scoring” (il “punteggio guida”), ossia il processo di assegnazione di un punteggio a ciascuno dei contatti dell'azienda per verificare il livello di interesse del potenziale customer. Si aggiungono o si sottraggono punti da un contatto che può essere fatto con telefonata o con e-mail, in base alle

specifiche risposte che servono a monitorare il grado di interesse di ciascuno dei contatti nell'effettuare un acquisto. Al di là degli esiti, e buona cosa restare regolarmente in contatto con gli interpellati offrendo notizie sempre più complete della propria azienda e promuovendo gli ultimi aggiornamenti. Questo aiuterà a rimanere nella mente di chi vuole effettuare un acquisto, a creare comunque un legale umano e fare in modo che i clienti si sentano qualcosa in più di semplici consumatori.

Con questa strategia qualitativa è possibile convertire i potenziali clienti in clienti effettivi o convincere i clienti già esistenti a comprare di più presso la propria azienda. Per descrivere questo nuovo fenomeno di marketing e le strategie giuste da porre in essere, sono state sviluppate numerose definizioni: "attracting maintaining and enhancing customer relationship" (Gronroos, 1994)[16], "turning new customers into regular purchaser … to strong supporter … to active vocal advocates of the company" (Christopher et al., 1991)[17], "developing mutual trust and commitment" (Morgan e Hunt, 1994)[18]. Oggigiorno le strategie di customer engagement sono alla base delle iniziative di marketing e sono determinanti per il successo della propria attività; in un contesto come quello attuale, caratterizzato da una forte digitalizzazione e dall'integrazione tra fisica e digitale, il cliente è iperconnesso, esigente e in grado di informarsi attraverso più strumenti ed effettuare poi in piena autonomia, la propria scelta.

La relazione tra l'utente ed il brand, è un percorso durante il quale il cliente deve essere coinvolto e stimolato per costruire con lui un rapporto solido e duraturo. Il percorso è fatto di più tappe, durante le quali è fondamentale conoscere i clienti per poter offrire la migliore esperienza possibile attraverso interazioni tra l'utente e il brand, su diversi canali, dai social media, al sito web, ai negozi fisici online, per arrivare ad una "customer satisfaction", cioè al pieno appagamento dei bisogni e delle aspettative del cliente. Il brand più all'avanguardia hanno investito molto per offrire agli utenti esperienze innovative attraverso i canali fisici e digitali, con il risultato che oggi il livello di vendita è più alto che mai.

[16] "attrarre, mantenere e migliorare la relazione con il cliente", Gronroos, 1994.
[17] "trasformare i nuovi clienti in acquirenti abituali … in forti sostenitori … in sostenitori attivi e vocali dell'azienda", Cristopher et al., 1991.
[18] "sviluppare fiducia e impegno reciproci", Morgan e Hunt, 1994.

Hubspot è la piattaforma più completa di customer engagement per il digitale online (Customer Engagement Platform); essa permette di personalizzare le campagne e di analizzare i dati dei clienti e i trend di settore e di effettuare test per verificare l'efficacia effettiva delle campagne e ottimizzare l'engagement, gestendo così tutte le attività di marketing online.

La piattaforma di Customer Engagement è una tecnologia Martech, ovvero un software che centralizza tutte le comunicazioni con gli utenti; tutto questo con un unico strumento, senza dover passare da un software all'altro, senza fogli Excel per incrociare i dati e senza calcoli a mano. Il coinvolgimento degli utenti è totale, potendo essi fare conversazioni molto colloquiali fino a farsi diventare ambassador del brand.

2.2 MASS MARKETING: ATTRARRE, COINVOLGERE E FIDELIZZARE I TIFOSI.

Il mass marketing, ovvero il marketing di massa, consiste in una strategia di marketing basata sulla vendita di beni e servizi. Il mass marketing ha i suoi vantaggi, ma anche i suoi svantaggi.

Gli aspetti positivi sono: 1) budget ridotti, perché non c'è necessità di fare investimenti ampi; 2) sfrutta le potenzialità dei social network; 3) raccoglie un vasto pubblico. Gli svantaggi che il mass marketing può portare all'azienda sono: 1) c'è il rischio di avere un affollamento di gente che crea un affollamento di aziende che utilizzano le stesse strategie negli stessi canali di comunicazione; 2) si rischia di non raggiungere il proprio obiettivo perché punta ad un alto numero di pubblico.

Si deve evidenziare che purtroppo in Italia manca una strategia multicanale, con un pubblico fidelizzato, piattaforme e flussi di comunicazione che non inducano solo alla vendita del biglietto, ma all'attrazione vera verso il basket, per esempio, al coinvolgimento e alla fidelizzazione dei tifosi.

Rispetto al calcio, i mass media lasciano poco spazio alla pallacanestro, sui quotidiani sportivi si possono leggere solo dei trafiletti e nulla più se intere pagine dedicate al calcio. Dopo oltre un lustro di Sky si è passato a LA7 e Rai Sport perché si sfruttava probabilmente quel contratto soddisfacente, ma senza guardare avanti. Nel basket, attrarre, coinvolgere e fidelizzare i tifosi non è solo una questione di prestigio, ma anche un fattore cruciale per la sostenibilità finanziaria e il successo a lungo termine di una squadra.

Con la tecnologia e l'evoluzione delle strategie di marketing, ci sono numerose strategie che possono essere adottate per incrementare la presenza di pubblico alle partite. Tra queste, il “Drive to Store”[19], una strategia solida, sebbene non sia l'unico approccio da considerare. Una strategia Drive to Store sì presente nel marketing come l'anello di giunzione tra online e offline; l'obiettivo è quello di portare potenziali clienti all'interno di un punto di vendita fisico. Questo approccio sta a sostituendo gradualmente i mezzi

[19] piattaforma tecnologica ideata da Claudio Agazzi il 10 ottobre 2018

più tradizionali, come i volantini cartacei e le affissioni, offrendo un modo più economico e misurabile per attirare i clienti.

I social media sono strumenti potentissimi per raggiungere e coinvolgere il pubblico. Le piattaforme possono trasmettere in diretta i momenti salienti delle partite, interviste esclusive, creare contenuti interattivi, come sondaggi o giochi e aumentare l'engagement dei tifosi e incoraggiarli a partecipare agli eventi dal vivo.

Il dynamic pricing (discriminazione dei prezzi) è un metodo per vendere prodotti e servizi con prezzi flessibili. Il prezzo cambia in funzione del mercato e di alcune variabili. Grazie al dynamic pricing un'impresa può adattare l'offerta alla domanda in modo rapido; si intuisce il vantaggio in quanto se l'offerta cambia secondo la domanda dei consumatori, i profitti saranno massimizzati. L'e-commerce è uno degli aspetti più significativi del dynamic pricing; la vendita online ha aumentato l'offerta creando un negozio infinito e sempre accessibile, Amazon ne è la prova più evidente perché, grazie alla sua capillarità sul mercato statunitense ed europeo, è in grado di elaborare e localizzare strategie di dynamic pricing estremamente efficaci.

È importante per il consumatore sapersi difendere da queste pratiche di prezzo dinamico; basta sapersi destreggiare nel mercato online, sia per proteggere la propria privacy, sia per non rischiare di pagare il proprio prodotto o servizio più del dovuto. Spesso, infatti, capita di leggere prezzi low cost per gli aerei e quando si decide di confermare, ritornando sul sito si leggono prezzi cambiati. Qui la colpa non è certa dell'alta o bassa stagione, ma del fenomeno del dynamic pricing.

Uno strumento degno di nota, a supporto del sistema informativo di marketing, e il CRM, ovvero Customer Relationship Management (gestioni delle relazioni con i clienti). Il principio di Customer Relationship è strettamente legato al concetto di fidelizzazione dei clienti, ossia l'insieme delle azioni di marketing volte al mantenimento della clientela già esistente di un prodotto o di un'azienda. È cruciale pianificare e implementare le strategie più efficaci e più idonee per gestire al meglio le risorse.

2.3 IL FAN ENGAGEMENT STANDARD: OBIETTIVI DI MAGGIOR INCLUSIONE – PROGETTI E ASPETTATIVE.

Sempre più spesso si sente parlare dell'inclusione nel mondo del lavoro, ma il fan engagement nel mondo dello sport e delle sue varie discipline è una realtà ormai acquisita. Con engagement si descrive il grado di coinvolgimento dei collaboratori di un'impresa, di una società sportiva, di un'associazione, con l'obiettivo di incrementare e valorizzare le competenze e le prestazioni. Il fan engagement permette al tifoso di una squadra di qualsiasi disciplina di identificarsi con un club, permette al pubblico di partecipare al progetto di una squadra ed essere membro attivo di una strategia che porterà al successo. Chi cresce sui campi di basket, di calcio, di volley e tanti di altri sport, non assimila solo conoscenze tecniche e fisiche, ma migliora lo sviluppo motorio, la coordinazione e gli aspetti socio-relazionali. Per meglio capire i diversi livelli di influenza che la componente socio-culturale ha sulla performance cestistica è necessaria un'attenta riflessione sull'argomentazione del filosofo e sociologo Edgar Morin[20]. Secondo Morin l'idea di organizzazione deve essere completata da quella di auto-organizzazione. Ciò che differenzia le società dagli organismi non è né la divisione del lavoro, né la specializzazione, né la gerarchia, né la comunicazione delle informazioni, che sono presenti in entrambe le organizzazioni, ma la complessità degli individui. Una società ha bisogno di individui evoluti che, attraverso una rete di intercomunicazioni, formula una rete inter-cerebrale e collettiva che diventa poi auto-organizzatrice.

Ogni sistema sportivo è da considerarsi come un'unità complessa con una propria organizzazione che conserva, o cerca in tutti i modi di conservare, la propria forma come una micro o macro società e come un'unità sociale con una propria cultura e identità. Ogni cultura concentra in sé un duplice capitale: da una parte un capitale cognitivo e tecnico (pratiche, saperi, abilità, regole), dall'altra parte ho un mitologico e rituale (credenze, norme, valori). Ogni micro società organizza ed è auto-organizzata dalla propria cultura, dall'evoluzione della propria storia culturale. A prescindere dall'ammontare degli investimenti economici sostenuti per ottenere più capitale cognitivo e tecnico possibile, un sistema sportivo per essere vincente ha bisogno di evolvere un suo capitale mitologico

[20] Morin, E. "Il metodo", Raffaele Cortina Editore. Milano, 2001

in rituale, ha bisogno di continuità per lavorare minuziosamente sulle credenze sulle norme, sui divieti e sui valori che auto-organizzano quel sistema sportivo. Sono da elogiare, e spesso sono giustamente elogiati, quei sistemi sportivi che sono riusciti a costruire dei "cicli vincenti", grazie anche agli allenatori che con la loro professionalità e con la loro qualità sono riusciti a diventare un punto di riferimento cestistico e culturale. Al riguardo, è degna di essere riportata una affermazione del sociologo canadese Goffman[21]: "a seconda di come riusciamo a comunicare, mettiamo in pratica sia un sapere comunicativo, fatto di gesti, parole, espressioni e movimenti, sia un sapere sociale, fatto di regole che definiscono ciò che è appropriato e ciò che è inappropriato".

A partire dai contributi del sociologo, è necessario analizzare i rapporti diretti e le modalità di agire come gli altri; i gruppi che hanno un ruolo attivo nella rappresentazione sono i "gruppi di performance", quelli che hanno il ruolo di spettatori (principalmente passivo), sono i "gruppi di audience". Considerando una squadra come "gruppo di performance", ogni volta che scende in campo per giocare una partita, con il parquet per palcoscenico e il pubblico per "gruppo di audience" (pubblico presente, telespettatori, ecc …), dobbiamo riconoscere che il lavoro svolto da ogni sistema sportivo non è concentrato esclusivamente sulla performance cestistica espressa attraverso il gioco (performance di gioco), ma sulla costruzione di una propria immagine (performance di immagine).

Le risorse utilizzate, la tipologia di immagini proposta, così come gli aspetti caratteristici e peculiari, fanno parte del capitolo socio-culturale di quel sistema sportivo. Il 9 dicembre 1975 l'Assemblea generale delle Nazioni Unite emanò la Dichiarazione dei Diritti delle persone disabili nella quale vennero precisati alcuni diritti verso una chiara prospettiva integrativa[22]. A dimostrazione della volontà di rivendicare un diritto fondamentale, importante per la sua dimensione salutare e riabilitativa e per la sua componente sociale: lo sport.

Il primo documento ufficiali in cui si parla di sport è la Carta Internazionale dello Sport e dell'Educazione Fisica emanata dall'Organizzazione delle Nazioni Unite per l'Educazione, la Scienza e la Cultura (UNESCO), il 21 novembre 1978, che fu poi adottata l'anno successivo.

[21] Goffman Erving, " il rituale dell'interazione", 1967
[22] ONU, 1975; Furlan, 2001.

Nell'art.1 si legge: “la pratica dell'educazione fisica e dello sport è un diritto fondamentale per tutti, condizioni particolari devono essere offerte ai giovani e alle persone con handicap per permettere lo sviluppo integrale della loro personalità, grazie a programmi di educazione fisica e di sport adatti ai loro bisogni” (UNESCO, 1978, cap. 1.3). Lo sport concede alle persone con disabilità di aumentare l'equilibrio, il tessuto muscolare, la forza, la velocità e la resistenza, ottimizzando anche il ritmo cardiaco respiratorio (Pavone, 2014).

Grazie ad una partita, la persona disabile impara a rispondere alla fatica, provando a sfidare e oltrepassare i propri limiti, non arrendendosi alle difficoltà e cercando di essere resiliente, avendo la possibilità di sperimentare il valore della sconfitta, sia nella competizione che nelle situazioni di vita quotidiana.[23]

Ogni club italiano di basket crea il suo engagement standard per rafforzare le relazioni con i propri supporter. I progetti sono volti a trovare il canale diretto più adatto e più efficace per raggiungere il target individuato. Connettere i tifosi, facendoli sentire legati tra di loro e al club, spesso è una tecnica fondamentale per poter contare sul loro coinvolgimento quotidiano.

James Naismith, insegnante di educazione fisica, canadese naturalizzato americano, inventò il gioco del basket a Springfield, nel Massachusetts, nel 1891, per mantenere i suoi studenti in attività durante l'inverno. Una strategia certamente positiva e l'inclusione degli atleti e dei tifosi abbonati sulla piattaforma Skype, visto il desiderio da parte dei fan di avere informazioni sui singoli giocatori, sulla squadra, sulla programmazione annuale del club, sugli acquisti e sulle vendite, sull'allenatore, sulla condizione fisica, sulle squalifiche, ecc…

I club sportivi stanno producendo sempre più contenuti, nonostante la difficoltà nel produrne di esclusivi al di fuori del giorno della partita e nell'alimentare i vari canali che un club medio gestisce. È per questo motivo che tecnologie come la VR (Realtà Virtuale) e la AR (Realtà Aumentata) sono di capitale importanza, in quanto permettono ai club di portare i tifosi dietro le quinte, creando esperienze emozionanti.

[23] Mc. Conckey et al., 2013

Avvicinare i tifosi nel vivo dell'azione (bring fan closer to the live action), soprattutto quelli che per vari motivi non sono presenti allo stadio il giorno della partita è attività fondamentale per la maggior parte dei club sportivi. Migliorare l'esperienza dal vivo rappresenta l'elemento centrale nella proposta di valore delle società sportive, anche perché l'assenza dei tifosi sugli spalti danneggia non poco il clima emozionante che può offrire una partita, condizionando in tal modo sia i giocatori che i telespettatori.

I club non dovrebbero mai dimenticare questa tecnica quando si parla di coinvolgimento dei tifosi e della loro inclusione nel progetto; è importante comprendere anche il percorso dei fan, a partire dall'intrattenimento, prima e durante l'intervallo della partita, cercando di imitare il modello americano, proponendo, ad esempio, della musica, o giochi interattivi.

È chiaro, ormai, quanto sia necessario per un club sportivo disporre di una piattaforma digitale integrata per ospitare i tifosi e per proporre attività coinvolgenti per tutta la durata dell'anno.

Un gran numero di club, in Italia e in Europa, salvo gli Stati Uniti, pionieri di questa tecnica, adottano la suddetta piattaforma con grande successo e notevoli risultati rispetto a piattaforme come Facebook e Twitter. Il CRM (Customer Relationship Management), ovvero (gestione delle relazioni con il cliente), è un fattore essenziale, alla base della crescita del business delle società sportive. Il miglioramento apportato dalla tecnologia digitale, quando si parla di Fan Engagement, ha cambiato senza ombra di dubbio il modo in cui lo sport coinvolge i tifosi, che si parli ad esempio di federazioni, di leghe, di club o addirittura degli atleti, permettendo di ridurre i costi di distribuzione e dei dispositivi. Dalla metà degli anni 50, l'esperienza dei tifosi era incentrata principalmente sul giorno della partita in un modo alquanto passivo, seguendo l'evento dal divano di casa oppure da un luogo pubblico come il bar; il contenuto visivo era allora nelle mani delle federazioni e dei rispettivi partner televisivi. Il tifoso doveva pagare un canone di licenza alle emittenti di servizio pubblico, oppure guardare dagli spot pubblicitari durante la trasmissione dell'evento sportivo.

Dagli anni 80, invece, dato che con la televisione via cavo si sono diffusi i canali a pagamento, i tifosi hanno iniziato a pagare un abbonamento per ottenere una serie di servizi di valore aggiunto.

A partire dall'inizio del Duemila, la richiesta era quella di avere delle tecnologie e delle funzionalità superiori, come ad esempio la visione on demand o in tempo reale, una definizione video in grado di fornire immagini di qualità migliore delle partite e un'esperienza personalizzata grazie al potere accedere a diverse telecamere singole e la necessità di un unico dispositivo in grado di alimentare più televisori nella stessa casa.

Nel secondo decennio del XXI secolo, il modo di coinvolgere i tifosi e stato alterato da due tendenze: la prima, tra il 2010 e il 2015 con la rapida adozione degli smartphone e il prezzo accessibile alla connettività quattro 4G; la seconda, tra il 2015 e il 2020, con la crescita esponenziale delle tecnologie innovative. Rispetto agli altri settori, l'impatto sul mondo dello sport è stato diverso, raggiungendo un pubblico più ampio, ma soprattutto aumentando i gusti e le preferenze degli appassionati di sport, vista la facilità e l'opportunità di trovare contenuti di diverso tipo e la possibilità di interagire, lasciando ad esempio un commento.

Queste due tendenze hanno modificato in due modi il comportamento e il coinvolgimento dei tifosi dal metodo tradizionale.

Il primo modo è la ricerca continua di contenuti sportivi, disponibile in ogni momento rispetto agli orari fissi delle trasmissioni televisive relativi allo sport. Il secondo modo parte a monte dell'evento, prevedendo commenti pre-partita con pronostici, immagini di altri incontri precedenti tra le squadre, probabili formazioni, gli arbitri e i giudici di gara, l'elenco degli atleti non presenti alla gara per scelta tecnica degli allenatori, per squalifica o per infortunio.

In questo modo il tifoso viene a conoscenza di informazioni, di curiosità, di dati statistici che una volta non gli era possibile sapere e viene in definitiva coinvolto e immerso nella gara, ancora prima che la stesse inizi (il cosiddetto tifoso connesso).[24]

Ritornando alle tecnologie AR e VR di Fan Engagement, esse sono sicuramente in grado di offrire contenuti non solo esclusivi, ma innovativi, non solo nel calcio e nel basket, ma e molte altre discipline sportive.

[24] Mondejar, I. C. “Next Generation Fan Engagement: the coming togheter of content, commerce, code & the consumer”, 202.

Le quattro strategie chiave nel Fan Engagement possono essere riassunte nel seguente modo: 1) ospitare i tifosi (host fans) nella sede, organizzando giornate non incentrate sulla partita, ma su esperienze personalizzate per farle sentire sempre più parte del club, per aumentare il loro senso di appartenenza. 2) Connettere i tifosi (connect fans) facendoli sentire legati tra loro, attraverso ad esempio un tour dello stadio per conoscere le strutture e i servizi. La società inglese di calcio del Liverpool, con l'account della squadra sulla piattaforma Skype, è in grado di connettere i suoi tifosi. Il desiderio dei sostenitori di una squadra è quello di ricevere notizie sui singoli giocatori o sulla squadra. 3) avvicinare i tifosi alla squadra, anche quando per varie ragioni non possono essere presenti allo stadio, ma con la tecnologia VR lo sono e come! 4) migliorare l'esperienza dal vivo, perché è chiaro che poter disporre di una piattaforma integrata è ormai un qualcosa di irrinunciabile, prioritario, e l'obiettivo delle aziende sportive che stanno da tempo investendo sulle tecnologie, sapendo di ottenere numerosi vantaggi a lungo termine.

La AR crea e fornisce agli utenti contenuti digitali oltre a quelli riprodotti dalla telecamera, aggiungendo altre funzioni, come ad esempio, spostare oggetti o aggiungere effetti visivi.[25] La AR viene utilizzata in particolar modo per l'analisi sportiva; in molte discipline sportive, infatti, si prende il contenuto della telecamera e si sovrappongono le formazioni delle squadre, il movimento che ogni atleta deve fare secondo il modulo di gioco stabilito dall'allenatore per superare gli avversari.

La tecnologia VR trova spazio anche nell'arbitraggio (Umpiring), dove sport come il tennis adottano il sistema “occhio di falco” (Hawk-eye), ossia, un’animazione generata da un computer in tempo reale di un evento accaduto durante la partita, come ad esempio verificare se la pallina è fuori (out) o dentro (in) per assegnare o meno il punto. Nel calcio vige la tecnologia del VAR (Video Assistant Referee) che significa “arbitro di video assistenza” e del AVAR (Assistant Video Assistant Referee), cioè assistente del VAR, un arbitro effettivo, in attività o ritiratosi, che nella sala VAR aiuta l'arbitro dell'incontro risolvere situazioni molto dubbie. Il sistema VAR è utilizzato in Italia e anche in altri campionati del mondo, tranne in alcuni campionati e in alcune serie come, ad esempio, la serie C italiana, dove il VAR viene utilizzato solo nelle semifinali e nelle finali dei play off per stabilire la promozione nella serie superiore di altre squadre.

[25] Laxman & Sharvani, 2021.

Oggigiorno, il tifoso interagisce in moltissime occasioni con il suo club preferito mediante diversi dispositivi, applicazioni e canali. In tal modo il fan fornisce una grande quantità di dati e in futuro egli si aspetta un'esperienza sempre più personalizzata e il brand dovrà essere in grado di fornirla. Per riuscirci è necessario unire le diverse funzioni di business ad un ottimo sistema del già menzionato CRM allo scopo di raggiungere un target preciso. Molti club implementano soluzioni di analisi centralizzate che elaborano i dati provenienti dai diversi punti di contatto (touchpoints). In questo modo sono in grado di analizzare e raggruppare i fan in svariati modi per poi offrire contenuti e promozioni mirate, incrementando la fedeltà dei tifosi che a loro volta potranno ottenere quello che vogliono, quando e dove lo vogliono. Di conseguenza, anche il numero di sponsorizzazioni, fornitori e denaro proveniente dalle emittenti televisive aumenteranno, con la possibilità di nuove partnership. Per touchpoints si intendono tutte le interazioni, dirette e indirette, che avvengono su diversi canali e in momenti diversi tra il tifoso e l'ambiente esperienziale prodotto dal brand.

I punti di contatto della fan experience riguardano i seguenti elementi: a) atmosferici (effetti scenici, aspetti estetici, schemi, ecc...); b) comunicativi (notiziari, corrispondenza postale, sms, ecc…); c) tecnologici (social media, app, siti web, digitale, ecc…); d) di processo (ristorazione, biglietterie, parcheggi e altre attività programmate); e) interazioni personale-fan (comportamenti, personalizzazione servizio); f) interazioni tra fan (passaparola, unione, amicizia, opinioni, commenti, ecc…)[26].

Tra gli elementi citati, si vogliono qui analizzare quelli relativi alla comunicazione, alla tecnologia e al processo. Gli elementi comunicativi trattano il contatto diretto tra club e tifoso, dove la comunicazione include messaggi sia informativi, sia promozionali, sia personalizzati, sulla base delle informazioni dei dati del tifoso virgola in possesso della società sulla sua banca dati. I messaggi personalizzati sono, ad esempio, auguri di compleanno, eventuali sconti su tickets relativi all'evento o ai prodotti sponsorizzati. Gli elementi tecnologici favoriscono l'interazione tra società e tifoso; Nel settore sportivo sono gli elementi più diffusi e sono rappresentati dal sito web, dalle piattaforme, dalle applicazioni e dalle tecnologie digitali che si possono trovare allo stadio. I social media permettono agli utenti di interagire direttamente e facilmente, oltre a co-creare valore

[26] Stein & Ramaseshan, 2016.

aggiunto con una comunità o con il brand. Nel settore calcistico, i social media generano relazioni anche di lunga durata tra il brand e i fan, nonché tra i fan stessi. Gli elementi di processo sono incentrati sulle azioni che un cliente deve compiere per ottenere un determinato risultato, come ad esempio il tempo di attesa, la facilità di raggiungere i risultati e più in generale il processo legato ai servizi offerti. Questi elementi sia visibili, sia invisibili, richiedono una pianificazione accurata, volta a creare valore per l'utilizzatore. La pianificazione permette al brand di fornire un servizio efficace, soddisfacente e coinvolgente e consente anche di ottenere il risultato desiderato. Un esempio significativo potrebbe essere la facilità di trovare servizi igienici allo stadio, la vicinanza dei parcheggi o il posto assegnato in tribuna, o ancora l'organizzazione dei punti di ristoro, una vastità di prodotti sponsorizzati e la possibilità di acquistare una maglietta personalizzata del proprio idolo nello store. Tutti gli elementi citati contribuiscono allo sviluppo dell'immagine e dell'identità del brand (brand image and brand identity). Nella gestione di un brand esiste una interdipendenza marcata tra gruppi interni (dirigenza, allenatori, giocatori, ecc…).

2.4 I PIONIERI DEL FANS (FAN ENGAGEMENT STANDARD) E IL SUO SVILUPPO

I primi a progettare il FES (Fan Engagement Standard) e quindi pionieri di questa brillante iniziativa che aprì le porte a nuove strade, a nuove prospettive, a nuove possibilità di sviluppo e di successo, furono i club di calcio inglesi della Premier League. I club approvarono lo sviluppo del FES durante il mese di giugno del 2022, vale a dire già quasi un anno prima che terminasse la pandemia da COVID-19. Infatti, l'OMS (Organizzazione Mondiale della Sanità) il 5 maggio 2023 dichiaro ufficialmente la fine dell'emergenza sanitaria scoppiata poco più di tre anni prima, l'undici marzo 2020. Il FES è stato realmente introdotto solo dopo una pianificazione dettagliata all'inizio della stagione agonistica 2023/24. I tifosi in Gran Bretagna sono considerati linfa vitale per i club e per questa ragione la Lega ha voluto dedicare a loro una serie di attività che tutti i club dovranno inserire per favorire l'inclusione del tifoso. In effetti, la Premier League vuole avvicinarsi agli standard americani di NBA, NHL, NFL, MLB (National Basket Association – National Football League – National Hockey League – Major League Baseball), dove il tifoso è al centro assoluto dell'attenzione dello show.

Il modello proposto e attuato dalla Premier League sarà chiaramente osservato dal resto dell'Europa sportiva e pronto ad essere applicato in tutte le nazioni, ovviamente con le dovute differenziazioni di carattere strutturale ed esecutivo. Un altro aspetto importante che va sottolineato, introdotto dalla Premier League virgola e il coinvolgimento di tutte le realtà perché si mira a livellare tutti i club e tutti i tifosi per fare in modo che i fan di tutte le squadre, siate dimensioni medio piccole, siete top club, possano convivere e condividere pienamente la loro passione e la propria fede per la loro squadra medio-piccole. Questo sta a confermare che la Lega, ma anche gli stessi club mostrano un interesse reale nei confronti dei propri tifosi, una sorta di democratizzazione del fan engagement il cui scopo è includere appassionati a tutti i livelli.

I temi promossi dal FANS sono molteplici e significativi; si riportano solo alcuni che rivestono una importanza fondamentale, come: 1) l'ascolto dei fan - il club continuerà a impegnarsi con i tifosi, i gruppi rappresentativi e la tifoseria in generale, stanziando risorse per coinvolgere tutti i club ufficiali di tifosi; 2) Leadership e cultura del club - ogni

club pubblicherà i canali di comunicazione e risponderà tempestivamente alle domande dei tifosi, sollevate attraverso i canali ufficiali di comunicazione del club. Ciascun club avrà cura di nominare un funzionario per guidare le attività di coinvolgimento dei tifosi dei club. Il tasso di coinvolgimento sarà poi presentato al Consiglio di amministrazione del club dal funzionario designato che stilerà un dettagliato rapporto che illustri tutte le attività di coinvolgimento poste in essere e le questioni/preoccupazioni sollevate dai tifosi in quella stagione. 3) piano di collaborazione e partecipazione del fan alle attività del club (FAB – Fan Advisory Board – Comitato consultivo dei tifosi) e piano di coinvolgimento dei tifosi (FEP – Fan Engagement Plan). Il club inglese del Manchester United è stato il pioniere del Fan Advisory Board; il comitato consultivo ha tenuto il primo incontro (meeting) Nel gennaio 2022 e in quell'occasione discusse sulla riqualificazione dello stadio, le esigenze di capitale e il piano di condivisione dei tifosi. Il FAB si riunisce quattro volte all'anno e, come il Manchester, anche altri club inglesi condividono questa iniziativa, come ad esempio il Chelsea, il Liverpool, il Manchester City, l'Arsenal, il Newcastle e il Tottenham. Il coinvolgimento dei fan si sta evolvendo sempre più verso forme diverse e più ampie, andando verso la direzione di inclusione e altri valori che prima erano considerati solo marginalmente, relativamente all'aspetto sportivo.

Il fan engagement standard crea anche una maggiore sinergia con le attività di CSR[27] e l'iniziativa mossa dalla Premier League per rendere il fan engagement una parte integrante del calcio a grandi livelli rappresenta un modo nuovo di intendere l'industria calcistica e la sua evoluzione, non più volta al risultato o alle regole dello sport, ma ai bisogni effettivi dei suoi fan. È sempre più opportuno che le società adottino al loro interno processi che integrino le questioni sociali, ambientali ed etiche con un duplice obiettivo: da un lato, creare valore sia per i soci, sia per tutti gli stakeholder[28] che gravitano attorno all'azienda; dall'altro lato, comprendere gli impatti del proprio operato al fine di aumentare o incrementare quelli positivi e di limitare o eventualmente annullare quelli negativi.

Instaurare una comunicazione continua con tutti gli stakeholder è assolutamente fondamentale, in particolare con quelli che rivestono un ruolo chiave. Uno degli strumenti

[27] Per CSR (Corporate Social Responsability) s'intende la Responsabilità Sociale delle Imprese e delle Organizzazioni; secondo l'acronimo inglese, è anche l'integrazione su base volontaria da parte delle imprese, delle preoccupazioni sociali e ambientali nelle loro operazioni.
[28] lo stakeholder e ciascuno dei soggetti direttamente o indirettamente coinvolti in un progetto o nell'attività di un'azienda.

più efficaci è il report di sostenibilità non a caso sempre più utilizzato a livello mondiale. Grazie al GRI (Global Reporting Initiative), l'organizzazione misura e rendiconta ai propri stakeholder gli obiettivi da raggiungere nel campo della CSR e le attività sviluppate. Se ben gestito, il report di sostenibilità permette la costruzione e il consolidamento di un forte consenso sociale attorno all'azienda e può diventare un elemento insostituibile e fondante per qualsiasi strategia si voglia adottare. Dal 2019, dopo il lancio della serie "Drive to Survive" (guidare per sopravvivere) sulla piattaforma, anche la Formula 1 dell'automobilismo è cresciuta nelle audience televisiva e si è quasi triplicata negli Stati Uniti, grazie a strategie mirate al coinvolgimento e alla soddisfazione dei fan.

La visione condivisa sui dati dei tifosi e le preziose informazioni fornite in tempo reale dalla piattaforma Salesforce Date Cloud Hanno permesso ai professionisti delle vendite, del marketing e dell'assistenza clienti, di offrire ai fan un'esperienza unica, esaltante e indimenticabile in termini di velocità, coerenza e senso di appartenenza alla scuderia preferita. La Formula 1 interagisce con migliaia di fan durante un weekend di gara, perché sono stati migliorati i processi, i modelli e il modo di operare dei team e i tifosi ricevono risposte più rapide a tutte le loro richieste.[29] Oggi, i team di Formula 1 utilizzano la piattaforma Salesforce per comunicare quotidianamente e creare processi di vendita semplici e veloci. I responsabili commerciali hanno accesso alle stesse informazioni e sono in grado di capire facilmente a che punto del ciclo di vendita si trovano i potenziali clienti e di che cosa sono responsabili i partner per ogni evento. Inoltre, giacché anche i dati relativi al servizio di assistenza clienti sono disponibili sulla stessa piattaforma, i team di vendita dispongono di informazioni più dettagliate sui tifosi che possono così condividere con i partner per dare un impulso maggiore alla crescita. Quando, ad esempio, i fan si registrano per assistere ad una gara di Formula 1, i rappresentanti del brand conoscono i loro nomi, la cronologia del loro coinvolgimento con la F1, i loro piloti preferiti. Gli esperti di Salesforce stanno aiutando Formula 1 a raggiungere nuovi fan e a migliorare la fidelizzazione, analizzando e segmentando la base di fan esistente per

[29] Matthew Kemp, Senior CMR (Customer Relationship Management) e responsabile operazioni client (Customer Operations Manager). Ingegnere proggettista Inglese di Winchester.

aumentare il numero dei fan noti e contattabili o inviando email personalizzate agli spettatori delle gare.

Se si vuol fare un confronto tra calcio e basket, ovvero due degli sport più seguiti al mondo, si deve subito pensare alla differenza nell'esperienza dello spettatore, perché si tratta di due mondi profondamente diversi nella loro essenza, se, ad esempio, si prende come riferimento l'NBA, dove il coinvolgimento del consumatore all'interno dell'evento è quasi totalmente differente rispetto a quello calcistico. Premesso che, in generale il calcio è visto come gioco e il basket in America è visto come show, si vogliono qui analizzare le ragioni di tali differenze. Il calcio, come anche altri sport, basta gran parte dei suoi introiti sulla presenza dei tifosi che, riempiendo gli stadi, riescono a creare atmosfere suggestive, ma considerando che il tifo in questo gioco crea rivalità profonde, il tifoso vive l'evento in maniera così passionale che il coinvolgimento all'interno della partita arriva fino ad un certo punto. La distanza tra gli spalti e il rettangolo verde di gioco non consente allo spettatore di immergersi pienamente nella gara, così il pubblico diventa un contorno, sia pure coreograficamente bello a vedersi, ma secondario all'evento stesso. Se prendiamo, ad esempio, gli stadi inglesi, li il coinvolgimento è maggiore, grazie alla struttura degli stadi, perché il tifo è molto vicino al terreno di gioco e ha un maggiore contatto visivo. In ogni modo, non si tratta di una questione di distanza o di struttura, ma di una mentalità e di una cultura del gioco ben diversa dalle nostre. Uno spettatore qualsiasi che assiste ad una partita di calcio e ad una gara di NBA non può non percepire un coinvolgimento nell'evento diametralmente opposto. La NBA è un vero e proprio modello di business, addirittura si può dire che è quasi uno sport a parte rispetto al basket che tutti conosciamo. Chiunque desidererebbe assistere anche a una sola partita, a prescindere dalla squadra per cui si fa il tifo, perché una partita della massima Lega americana non è semplicemente una gara di pallacanestro, ma uno show indimenticabile. Gli attori principali sono sempre gli atleti, ma anche lo spettatore diventa un protagonista dell'evento. Ad ogni time-out si vedono cose impensabili dalle nostre parti, con lancio di gadget sugli spalti, ballerini e cantanti che si esibiscono sul palco e i tifosi che si divertono a fare coreografie attraverso i maxischermi, oppure ad avvicinare qualche celebrità presente allo stadio per scattare qualche selfie. Il palazzetto diventa vero e proprio luogo di svago, coinvolgente dal primo all'ultimo minuto, un'esperienza unica ed irripetibile.

3. CASE STUDY: STRATEGIE DI BUSINESS VINCENTE NEL SETTORE DEL BASKET ITALIANO E INTERNAZIONALE

3.1 CREARE VALORE CONDIVISO, SENZA AVERE COME UNICO OBIETTIVO IL RISULTATO SPORTIVO.

Negli ultimi anni è andato via via acuendosi il problema della creazione di valore condiviso; le imprese in generale, e le società sportive in particolare, sono rimaste "intrappolate", perché continuano a vedere la creazione di valore in un'ottica ristretta, ottimizzando la performance finanziaria di breve termine e perdendo di vista i bisogni più importanti dei clienti.

Vengono ignorati i fattori di più ampia portata che determinano il successo a lungo termine, privilegiando il risultato come principale obiettivo da raggiungere subito, come se fosse una questione di vita o di morte. Questo spiega perché la maggior parte delle imprese hanno trasferito alcune attività in Paesi dove i salari sono più bassi, pensando fosse una soluzione "sostenibile" alle sfide competitive dei vari settori. È doveroso però constatare che l'Amministrazione pubblica e la società civile hanno spesso inasprito il problema tentando di risolvere le questioni sociali a spese delle imprese, per cui le aziende devono attivarsi per riconciliare business e società. La soluzione sta nel principio del valore condiviso, che comporta la creazione di valore economico con strategie che possono creare valore anche per la società, rispondendo ai suoi bisogni e ai suoi problemi.

Le imprese devono riconciliare il successo economico-finanziario con il progresso sociale; molte aziende, note per il loro far prevalere le attività pratiche su quelle teoriche, come Google, IBM, Nestlé e diverse altre, hanno da tempo iniziato a porre in essere iniziative importanti per creare valore condiviso, anche se l'effettiva presa di coscienza dell'efficacia trasformativa del valore condiviso e ancora di là da venire.

Per rendersene conto pienamente i leader e i manager delle aziende dovranno sviluppare nuove e più efficaci strategie e ancora più nuove competenze e nuove conoscenze sulle basi effettive su cui si fonda la produttività aziendale e la capacità di collaborare con

organizzazioni che non hanno fini di lucro e sono sempre disponibili a comprendere i reali bisogni della società.

L'obiettivo delle imprese va ridefinito intorno alla creazione di valore e non intorno al profitto. Ciò darà origine a una nuova ondata di innovazione e di crescita della produttività e questa linea di condotta è quella che qualsiasi società sportiva deve seguire. Tutti vogliono vincere, ma la vittoria non crea valore. Il risultato sportivo non solo non è più sufficiente per attrarre risorse economiche, ma è diventato quasi ininfluente rispetto alle strategie e alle necessità di aziende e partner che investono nello sport in generale.

Il modello tradizionale di società sportiva legata ad un singolo proprietario che spende nello sport avendo come principale, se non unico obiettivo il risultato sportivo, non solo non è più sostenibile, ma non attrae un mondo economico che chiede, invece, che lo sport diventi un mezzo per la creazione del valore e del partner, il cosiddetto valore condiviso. Michele Gilli, già Marketing Advisor di Nike e NBA, ha ampliato il tema portando la creazione del valore sul fronte dei giocatori e delle leghe, mostrando la volontà delle aziende di legarsi a soggetti che possano occuparsi di valori e prendano con chiarezza posizione sui grandi temi sociali.

Le grandi società sportive, quelle considerate di vertice, non creano valore, anzi operano con livelli di indebitamento molto alti, oltre il limite di guardia. Nell'articolo della Heraldo Sport del 2022, già si evidenziavano le PFN (Posizioni Finanziarie Nette) di alcune squadre di calcio della serie A, che risultavano così virtuose da registrare saldi negativi di gestione. Non creano valore neanche le società sportive che si occupano di sport di base, che fanno attività giovanili, non agonistica, o agonistica di livello medio basso. Trattasi di quelle società strutturate per lo più in forma di associazione sportiva dilettantistica, che per sopravvivere devono autofinanziarsi attraverso le quote sociali, contributi statali o in buona parte grazie a sponsorizzazioni di privati. Tra tutti gli sport, il calcio primeggia nell’atavica incapacità di creare valore, perché c'è una consolidata propensione a spendere più di quanto il proprio budget consentirebbe.

In ogni modo, è il sistema sport, nel suo complesso, che è incapace di generare valore e i bilanci di società, anche molto quotate, così come quelli di imprese profit e no profit[30], sono del tutto negativi, salvo qualche eccezione rappresentata da quelle società (poche) che rispettano in toto il fair play finanziario.[31] Chiunque potrebbe chiedersi come lo sport riesca ancora a stare in piedi e avere il timore che possa fallire da un momento all'altro, ma tutti concordano che non si possa farlo fallire per l'indotto che crea e per le conseguenze, soprattutto sociali, che il crack comporterebbe.

Gli imprenditori del settore sportivo in generale, spesso sono interessati a far primeggiare la propria immagine, la propria reputazione, il successo sportivo, più che a creare e condividere i valori dello sport stesso.

Lo sport nella comunità è in molti casi un centro di potere, uno strumento in mano degli imprenditori per creare e tessere relazioni con altre imprese o in partnership. Spregiudicatezza è la parola d'ordine di molti imprenditori, specialmente del settore sportivo e la prima regola è investire, più di quanto ci si possa permettere (vedi il caso del calciatore portoghese Cristiano Ronaldo, quando fu acquistato dalla Juventus Calcio). In quel caso, per la società italiana contava apparire di successo, perché inseriva nell'organico della squadra un uomo immagine, superbo per acquisire entrate commerciali, per seguire la logica del far parlare di sé, nascondendo "sotto il tappeto" la polvere dei tanti debiti.

Lavorare nell'ombra non paga, urlare obiettivi ambiziosi, anche se irrealizzabili, invece, consente di aumentare le risorse disponibili, permette di allacciare relazioni basate sull'interesse reciproco, anche se si supera il limite consentito dalle leggi, in questo caso "plusvalenze"[32] può essere la parola chiave. Generalmente parlando, non importa costruire una solidità patrimoniale ed economica, quel che conta per davvero e avviare

[30] Differenza tra "no profit" e "non profit". Il "no profit" sottende l'assoluta negazione che imprese, società, associazioni, ecc… possano produrre un profitto. "Non profit", invece, dall'inglese "not for profit", presuppone che il profitto ci sia, ma non sia l'obiettivo principale.
[31] Il fair play finanziario è un progetto introdotto dal comitato esecutivo UEFA nel settembre 2009, che mira a far estinguere i debiti contratti dalle società calcistiche e ad indurle nel lungo periodo ad un auto-sostentamento finanziario. I parametri del nuovo Fair play finanziario: "Il deficit non può superare i 60 milioni. Le spese per stipendi, agenti e mercato non possono andare oltre il 70% del fatturato. Si arriverà a regime per gradi: 90% nel '23, 80% nel '24 e 70% nel '25. I debiti si pagano in 90 giorni".
[32] in economia, con plusvalenza si fa riferimento all'utile derivato dalla vendita di un immobile o di un titolo, (nel nostro caso di un atleta), il cui valore è andato ad aumentare rispetto al momento dell'acquisto. La plusvalenza e quindi la differenza positiva tra il prezzo di acquisto e quello di vendita.

un progetto volto a mettere in moto un volano finanziario, via via sempre più cospicuo, che diventi il centro di gravità e di interesse all'interno di una comunità, un ipocentro, geograficamente parlando, dal quale si irradi il sistema imprenditoriale che si affaccia al settore sportivo e a tutte le discipline sportive.

In Italia abbiamo avuto un esempio clamoroso, per innovazione e vigore, con Silvio Berlusconi, il presidente dell'A.C. Milan[33], società usata tra la fine degli anni Ottanta e gli anni Novanta come veicolo di lancio e successiva promozione del progetto politico "Forza Italia". Si potrebbero citare altri esempi, non così eclatanti e tra questi anche alcuni fallimentari, come quello del presidente del U.C. Sampdoria Massimo Ferrero[34], indagato nel 2019 e 2020 per compravendita di calciatori dopo aver ottenuto dei finanziamenti pubblici che non gli sarebbero spettati. L'indagine della Guardia di Finanza si basava sulle ipotesi di reato per truffa allo Stato e falso in bilancio e vide coinvolte anche altre società sportive, tra cui la Juventus Football Club, che avevano avuto rapporti di calciomercato con la società doriana. Il periodo pandemico, poi, ci ha fatto vedere di peggio, come se lo sport fosse arrivato ad un ultimo stadio di evoluzione, così da collocarlo ancora più distante da quei valori sportivi che ritroviamo scritti negli statuti sociali, ma ben poco applicati nella realtà pratica. Come considerare, infatti, la quotidiana richiesta di sussidi allo Stato, durante la pandemia da COVID-19, da parte di tantissime società sportive, soprattutto calcistiche, se non pretesto per ottenere soldi.

I sussidi dovrebbero essere erogati in virtù di perdite subite realmente, non comportamenti subdoli o ancor di più ingiustificatamente, perché dovute magari a cattive gestioni pregresse. Non è corretto chiedere contributi allo Stato dopo aver messo al libro paga collaboratori sportivi, pagando milioni e milioni di euro in commissioni agli agenti e stipendi ben superiori a quanto suggerito dall' accortezza imprenditoriale. Eppure, lo sport, e si ribadisce il calcio in primis, ha chiesto e continua tutt'oggi a chiedere aiuti ingiustificati, solo perché negli anni ha assunto una posizione di privilegio nel contesto sociale nella comunità, poco importa che già prima della pandemia fosse in una situazione tecnicamente deficitaria. Detto questo, se lo Stato valutasse e ponesse profonda attenzione

[33] Silvio Berlusconi (Milano, 29 settembre 1936 - Milano, 12 giugno 2023) è stato un imprenditore e politico italiano, 4 volte Presidente del Consiglio dei ministri della Repubblica Italiana e fondatore del gruppo Fininvest.
[34] Massimo Ferrero, nato a Testaccio (Roma) il 5 agosto 1951 (età 72 anni), è un produttore cinematografico e imprenditore italiano.

sui contributi a fondo perduto erogati ai collaboratori sportivi in tempo di pandemia scoprirebbe svariate tecniche per frodare le casse pubbliche. Cosa ancor più sgradevole, spregiudicata e anche per certi versi incomprensibile, è l'idea che lo sport in generale si senta più in alto rispetto alla propria comunità di appartenenza. Se così non fosse, non ci sarebbero continue controversie tra ASL e Leghe, tra protocolli degli uni e degli altri, come si è contestato durante il Covid in riferimento alla riapertura degli stadi e alla prosecuzione di certe attività in tempi di lockdown. È arrivato davvero il momento di un intervento strutturale di grande portata perché lo sport, come ha affermato Pierre de Coubertin, è parte del patrimonio di ogni uomo e di ogni donna e la sua assenza non potrà mai essere compensata. Per ogni individuo, lo sport è una possibile fonte di miglioramento interiore.

3.2 INDICATORI QUANTITATIVI E QUALITATIVI NEL CONFRONTO TRA IL BASKET ITALIANO E IL BASKET PROFESSIONISTICO AMERICANO

Si vogliono qui confrontare due aspetti della stessa disciplina, il basket, cercando di tracciare i tratti comuni e quelli differenti e cercando altresì di comprendere perché esiste una struttura economica così significativa e distante tra loro. È opportuno premettere che qui ci sono differenze storiche e culturali esistenti alla base, tra il contesto italiano e quello americano; negli Stati Uniti la pallacanestro ricopre una posizione molto importante, come lo è il calcio in Italia e in un'ottica legata prettamente alle dimensioni, la variabile rilevante e la capacità di creare dei risultati favorevoli attraverso il business sportivo, aspetto fondamentale della cultura americana, ma non ancora ordinario in quella italiane ed anche europea.

La NBA (National Basket Association) possiede una struttura incentrata sul business derivante da accordi storici con i proprietari dei grandi impianti sportivi che desideravano raggiungere situazioni di tutto esaurito e ottenere così grosse entrate. La NBA oggigiorno è in grado di produrre ricchezza, grazie alla spettacolarità degli eventi ed è quindi nelle possibilità di remunerare adeguatamente gli atleti, i club, i promotori degli eventi e i finanziatori degli stessi.

Per confrontare ed esprimere un giudizio sugli indicatori quantitativi e quindi sulla gestione delle leve economiche è opportuno analizzare il concetto di “equilibrio competitivo” (competitive balance) che è legato ad una molteplicità di aspetti, attori e significati che possono essere in reciproca competizione. Di conseguenza, per poter garantire il benestare di un sistema economico, sociale e relazionale, esiste la necessità di un bilanciamento. L'equilibrio competitivo è costituito da una forte caratterizzazione multidisciplinare che ben si sposa con la più generale idea di fenomeno sportivo, che è il frutto del coinvolgimento di una pluralità di persone, di azioni e di emozioni. Se, ad esempio, chiedessimo ad un atleta professionista, ad un tifoso e a uno spettatore di dare una definizione di sport, ognuno avrebbe una visione differente e si avrà rispettivamente una visione sportiva in termini di pratica lavorativa, di sfera emotiva e di emozioni solo

ai fini dell'intrattenimento. Ovviamente, altri soggetti potrebbero associare idee diverse al concetto di sport, come l'idea di businessman.

Fra gli enti che partecipano al mondo della pratica motoria, si possono riconoscere più istituzioni aziendali[35]; queste possono avere una tipologia di "core business" (attività principale) differente (di tipo sportivo e non) e degli obiettivi istituzionali contraddistinti, come ad esempio governi con logiche di profitto oppure con intenti no profit.

L'ordinaria attività economica svolta dalle società sportive professionistiche è orientata al profitto, in antitesi con i principi basilari del mercato universalmente riconosciuti pronto via la presenza di un paradosso competitivo[36] che mette in relazione diretta il successo di un soggetto sportivo, individuale o collettivo, con la forza e i risultati del rivale; questo ci fa chiaramente capire che il successo è tanto maggiore quanto più forte è l'avversario.

In termini sportivi questa situazione si verifica in diverse circostanze; è sufficiente riflettere sullo spazio che i media riservano all'esito dei match nelle varie discipline. In ogni caso, nonostante tutte le vittorie apportino lo stesso beneficio in relazione al punteggio, l'impatto sulla sfera emotiva è sicuramente elevato, suscitando l'interesse di una parte considerevole di spettatori.

Esiste, tuttavia, anche un risultato economico[37], alle spalle del successo sportivo, in correlazione alla quantità di pubblico coinvolto nella partecipazione ad un determinato match o ad una determinata competizione. Infatti, aumentano i contratti audiovisivi, le presenze allo stadio sono più numerose, si genera una pluralità di sponsor e di conseguenza un flusso finanziario considerevole.

È importante segnalare che in un mercato di tipo tradizionale[38], una gestione come quella appena delineata, in grado di avvantaggiare i "produttori" sui consumatori, andrebbe a violare qualsiasi accordo di libera concorrenza. Di conseguenza, al settore manageriale sportivo sono riservate alcune esenzioni della normativa antitrust, allo scopo di tutelare

[35] Soprattutto quelle coinvolte nella produzione di beni materiali connessi allo sport, o di altri beni e servizi immateriali che soddisfano la domanda di soggetti comunque legati al mondo sportivo.
[36] Neale W.C. "The peculiar economics of the Professional Sport", The Quarterly Journal of Economics, Vol. 78, 1964.
[37] Delaney L., Fahey T., "Social and economics value of sport in Ireland", Economic and Social Research Institute, 2005.
[38] Porter M., "Competitive strategy", Free Press, New York, 1980.

l'interesse del consumatore, intenzionato ad assistere a partire dall'esito incerto, quindi equilibrate.

Come dimostrano gli studi di Neal[39], l'attore monopolista riguardante l'offerta di prodotto sportivo è individuato nell'ente associativo dei club oppure nell'ente federale di competenza. Sarà pertanto interesse di questo ente superiore garantire l'equilibrio interno della competizione, al fine di rendere l'offerta appetibile ed interessante, ponendola in posizione concorrenziale con altre discipline motorie, almeno per quanto concerne la diffusione dell'evento al pubblico. Un buon livello di equilibrio competitivo è in grado di attirare risorse economiche, poiché gli spettatori saranno più incentivati a seguire il campionato. Siccome il punto centrale di interesse è quello delle risorse economiche, esistono alcune strategie di equilibrio che nascono proprio con l'obiettivo di garantire un'offerta di spettacolo accattivante ed equilibrata, che porta al miglioramento dell'apporto economico. Questo tipo di logica deriva dalla linea di pensiero tipica del mondo anglosassone-americano, dove il competitive balance è il nucleo da cui prende vita tutto il movimento sportivo e mediatico. Al contrario, il mondo europeo e latino hanno come elemento dominante quello del risultato sportivo, il quale è l'obiettivo principale.

Per quanto riguarda l'analisi dell'equilibrio competitivo e gli indicatori diretti e indiretti, quantitativi e qualitativi, nel confronto tra il basket americano e quello italiano, i metodi della Deviazione Standard e di Herfindalh Hirschmann [40], si concentrano sul confronto stagionale, mentre il Top-K-Ranking analizza il confronto su un arco di tempo più esteso, ma il suo focus si incentra solo sulle posizioni che danno la possibilità di accedere alle fasi finali delle rispettive competizioni.

La struttura della NBA possiede delle diversità rispetto alla struttura italiana; l'estensione territoriale degli Stati Uniti d'America ha fatto sì che, allo scopo di limitare i lunghi e costosi spostamenti dei tifosi, sono stati creati due gironi, la Eastern Conference e la

[39] Neale W.C., "The peculiar Economics of professional Sport" (la peculiare economia dello sport professionistico) – https://www.jstor.org -.
[40] Herfindalh Hirschmann Index (HHI) Indice di concentrazione o di omogeneità che gli economisti utilizzano per misurare in che modo un bene trasferibile è diviso tra la popolazione (statistica economica). In economia si usa per misurare la presenza di beni o imprese in un mercato o in un territorio. Per calcolare il grado di concorrenza ("concentrazione") di un determinato settore, gli economisti utilizzano due indici: per primo l'indice di concentrazione delle quattro imprese e per secondo l'indice di Herfindalh Hirschmann.

Western Conference. Entrambe le Conferences sono composte da quindici squadre, le quali sono a loro volta suddivise in Divisions da 5 franchigie ciascuna.[41]

Il diritto per l'accesso diretto ai playoff viene acquisito classificandosi entro le prime 8 squadre di Conference e la finale per il titolo di campione NBA si disputa tra la prima classificata della Eastern e della Western Conference. Per quanto concerne il numero di partite complessive che si disputano all'interno della lega, vi è una grande differenza tra la lega basket serie A italiana dove si giocano 30 partite e la National Basketball Association dove se ne giocano ben 82.

Per quanto riguarda il livello di equilibrio competitivo tra le due differenti Conference, si può fermare che esso è molto simile, se non per il fatto che nella parte East si alternano annate molto combattute e incerte con altre più scontate. Prendendo spunto da questo dato si può concludere che la variazione frequente del ranking della singola franchigia NBA risulta essere la differenza principale che esiste tra il campionato italiano e quello americano di pallacanestro.

Si è già detto che nel basket americano c'è una maggiore ricerca della spettacolarità rispetto al basket italiano e anche europeo dove si è molto più attenti al rigido rispetto delle regole e viene lasciato meno spazio a numeri di prestigio. Chissà che questo non dipenda anche dalla grandezza dei campi di gioco: quelli della NBA godono di una lunghezza di una trentina di metri e di una larghezza molto vicina ai venti metri, mentre in Italia il parquet si estende per ventotto metri in lunghezza e quindici in larghezza.

Negli USA la linea dei tre punti si trova a 7,25 metri dal canestro, mentre in Italia a 6,75 metri. La NBA promuove il gioco d'attacco, altrove si preferisce rimanere sulla difensiva, contando più sull'errore altrui e sulle ripartenze, cose queste che vediamo in molte squadre di calcio. È questione di mentalità e quella dei cestisti americani è che la migliore difesa è l'attacco. Un'altra differenza, rispetto alle regole della Lega statunitense è la durata delle partite; esse sono sempre divise in quattro quarti, ma in America ogni quarto è di 12 minuti, in Italia di 10 minuti. In America i giocatori possono chiedere un timeout breve di 20 secondi, oltre a quello di un minuto, l'unico timeout presente in Italia che può essere chiamato soltanto dall'allenatore. Ancora una differenza risiede nei falli: nella

[41] la parola franchigia indica la società sportiva (tipicamente nord- americana) operante in una determinata città o area geografica, che partecipa a un campionato professionistico.

NBA sono ammessi fino a sei falli per singolo giocatore, in Italia il massimo delle infrazioni accettate e invece di 5, dopodiché si viene espulsi dal gioco. Infine, c'è da considerare una regola presente solo nel basket americano, cioè quella dei tre secondi difensivi: se un giocatore che sta difendendo rimane in aria per più di tre secondi, si vedrà fischiato contro un fallo tecnico.

Questo forse spiega perché le partite della NBA sembrano essere molto più concitate rispetto a quelle italiane. Il divertimento ha la priorità in America e il basket non rappresenta solo uno sport, ma anche un vero e proprio show di intrattenimento che affonda le radici nella cultura popolare. Dall'altra parte, fino a 20 anni fa in America non poteva essere praticata neanche la difesa a zona. Il livello di giocatori americani risulta chiaramente più elevato rispetto a quello di tutti gli altri giocatori sparsi nel mondo e anche per questa ragione la nazionale di pallacanestro degli Stati Uniti, nella sua storia, non ha sempre potuto godere delle “stelle” della NBA.

3.3 PROGETTO OPERATIVO FIP SULLE TEMATICHE DELLA SOSTENIBILITÀ IN CAMPO ECONOMICO, SOCIALE E AMBIENTALE.

Il mondo dello sport non può fermarsi e restare indifferente alle sfide globali del nostro tempo che insistono su un ampio spettro sociale, ambientale ed economico. Le grandi problematiche relative all'ingiustizia sociale, disuguaglianza economica e al cambiamento climatico stanno interessando un numero crescente di persone, sempre più interessate alla sostenibilità.

La sostenibilità ambientale è un fattore importante per migliorare la qualità della nostra vita; ecco, allora che lo sport assume un ruolo centrale, un abilitatore fondamentale di sostenibilità. Già nel 2006, nella propria guida il Comitato Olimpico Internazionale aveva posto il titolo "Sport, Enviroment e Sviluppo Sostenibile". Da quel momento in poi la sostenibilità ha trovato lentamente la sua strada nei modelli di business e nella pianificazione strategica delle organizzazioni sportive internazionali. Questa "Green Revolution" (Rivoluzione Verde) analizzata attraverso studi scientifici della US Green Technology[42], ha messo in risalto sei consigli specifici per rendere le strutture sportive più sostenibili. Si passa dalla realizzazione di impianti modulari all'utilizzo di energie rinnovabili come quella eolica e solare, dalla creazione di un sistema di illuminazione a LED Per le installazioni al chiuso e al potenziamento degli impianti di riscaldamento e raffreddamento.

La sostenibilità riguarda tutti gli sport: il padel, la pallacanestro, il surf, il calcio, ecc…

Per gli sport citati si riportano alcuni progetti di sostenibilità; per il padel la Zeta Padel Club volta le spalle allo spreco e lo fa attraverso un'attività affascinante che prevede la trasformazione di vecchi container marini in strutture dedicate ai club: dagli spogliatoi alle sale riunioni. I container, altrimenti destinati a un difficoltoso smaltimento, diventano

[42] la US Green Technology è una società non-profit che si trova in Altadena, California. In essa lavorano alcuni ricercatori famosi e raccolgono dati e consigli da scienziati come Rachel Carson, fondatore del movimento ambientale moderno, James Hansen, scienziato dei cambiamenti climatici, della NASA e Svante Arrhenius nato nel 1859 a Vik, vicino a Uppsala (Svezia).

parte integrante del centro sportivo e conferiscono all'intera struttura un tocco estetico creativo e moderno, soprattutto rispettoso dell'ambiente.

Per il basket sono in progettazione campi di gioco e spalti interamente in plastica, proveniente da materiali di recupero, soprattutto gomme riciclate. Dovrebbe venir fuori un prodotto di alta qualità e di basso impatto ambientale in grado di assorbire gli urti e garantire un doppio vantaggio agli atleti in termini di riduzione dell'affaticamento muscolare e dell'attenuazione di microtraumi. Questi tipi di campi, realizzati interamente in plastica riciclata sono in grado di resistere anche a molteplici episodi, meteo compreso, per una durata di vita lunga, mantenendo una superficie giocabile e perfettamente omogenea.

Per il surf, l'obiettivo è quello di ridurre l'inquinamento dell'oceano e sono molte le aziende che producono tavole da self con bottiglie di plastica riciclata, mozziconi di sigaretta o addirittura sughero in pelle.

Per il calcio, il Financial Times sta progettando, entro il 2025, per la squadra inglese del Forest Green Rovers, lo stadio più ecologico al mondo, poiché quasi interamente in legno (in Italia, particolarmente, sarebbe assolutamente improponibile ed è noto a tutti il perché!).

Come si è anticipato, la sostenibilità riguarda tutti gli sport e la lista degli esempi sarebbe lunghissima, per questa ragione sono stati citati soltanto il padel, il basket, il surf e il calcio.

Le dieci iniziative green più innovative del mondo sportivo sono: 1) La container architecture applicata ai club di padel; 2) Il legno utilizzato come materiale per la realizzazione di uno stadio di calcio; 3) I pannelli solari e le turbine eoliche sfruttate come fonti di energia per gli stadi di football americano; 4) Una tavola da surf realizzata interamente con bottiglie di plastica riciclata; 5) Una pallina da tennis ecologica e ad alte prestazioni, poiché priva di aria pressurizzata; 6) Una tecnologia basta sull'utilizzo dell'anidride carbonica per la creazione di un campo di hockey olimpico; 7) Reti da pesca rivalutate in quanto reti da pallavolo; 8) Un campo da basket interamente realizzato con scarpe riciclate; 9) Una mazza da cricket sviluppata con le canne di bambù; 10)

L'iniziativa "The Green Warrior" (Il guerriero verde) intrapresa nel rugby per coinvolgere e sensibilizzare anche le realtà scolastiche locali.

Nel settembre 2015 alle Nazioni Unite (ONU), vertice sullo sviluppo sostenibile, 193 leader mondiali hanno adottato l'Agenda 2030, per lo Sviluppo sostenibile, una carta globale incentrata sulle cinque "P": People, Planet, Prosperity, Peace e Partnership (Persone, Pianeta, Prosperità e rapporti di Partnership, ovvero rapporti di collaborazioni societari).

Come ha affermato Marcel Mauss, antropologo, sociologo, etnologo e storico delle religioni francesi, "Lo sport è un fatto sociale totale".

Lo sport si relaziona con il mondo della scuola in particolare, perché è lì che contribuisce smisuratamente alla formazione della personalità dei soggetti coinvolti. Lo sport è lo specchio della nostra società, in grado di trasmettere modelli di vita e pratiche di comportamento più o meno virtuose. Qualsiasi azienda, sportiva o non, deve necessariamente tener conto del contesto in cui opera, non finalizzando mai i suoi obiettivi al profitto soltanto.

La responsabilità, sociale e ambientale, che l'azienda ha nei confronti dei propri stakeholders[43] che possono essere interni (dipendenti, dirigenti, proprietari) ed esterni (fornitori, creditori, amministrazione pubblica, clienti, azionisti, comunità).

Integrando la RSI (Responsabilità Sociale d'Impresa) nella strategia, le imprese possono contribuire allo sviluppo sociale e ambientale, senza tralasciare gli obiettivi economici prefissati, potendo mantenere i rapporti con gli stakeholders, chiave fondamentale per la sopravvivenza di tutte le imprese. Con l'introduzione del concetto di sostenibilità all'interno delle politiche europee e nazionali, il concetto di RSI si è ulteriormente sviluppato, dando vita a due correnti di pensiero fondamentali per le imprese dell'ultimo ventennio: la "Triple Bottom Line" e la "Creazione del valore condiviso".

La TBL[44] si presenta come una strategia per le imprese che vogliono inserire la sostenibilità tra gli obiettivi da raggiungere, fornendo alle imprese strumenti pratici per

[43] gli stakeholders, in italiano "portatori d'interesse", giocano un ruolo importante, determinante, perché garantiscono quasi sempre il successo di un progetto aziendale fornendo supporto, informazioni e risorse preziose sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione.
[44] Report di Sostenibilità 2021-2022.

la gestione di questo fenomeno e di sviluppare investimenti sostenibili; le decisioni partono dalla base (bottom) e perseguono simultaneamente tre obiettivi (triple-line): equità sociale, qualità ambientale e prosperità economica. Questi elementi devono necessariamente essere soddisfatti all'unisono, affinché una decisione possa definirsi eticamente accettabile.

La FIP (Federazione Italiana Pallacanestro) da più anni si è posta l'obiettivo di aumentare l'interesse e la sensibilità del mondo della pallacanestro italiana alle tematiche della sostenibilità in campo economico, sociale ed ambientale. Il progetto operativo mira ad incrementare la reputazione della FIP e della comunità della pallacanestro per migliorare le relazioni con gli stakeholder che collaborano e lavorano insieme alla FIP creando nuove opportunità di sviluppo sociale ed economico.

L'intera società mondiale, a causa della pandemia COVID-19, ha dovuto sviluppare un nuovo stile di vita e differenti forme di produzione e di lavoro, accelerando processi produttivi già in atto e attivandone anche innovativi. Per la sostenibilità economica, il progetto insiste sull'efficienza economica delle azioni intraprese: a) Generazione di reddito a lungo termine per le organizzazioni profit; b) Razionalizzazione dei costi, pur nella creazione di valore, per le organizzazioni no profit (come la Federazione stessa); c) Coronavirus: 13,7 milioni di euro, in due stagioni (2020-2022), tra detassazioni e contributi a favore delle Società.

Nel campo sociale, il progetto FIP mira ad una migliore qualità di vita, di sicurezza e di servizi. Tra le azioni intraprese si distinguono l'educazione al civismo, la lotta al bullismo, l'inclusione di tutti gli sportivi, la parità di genere e del welfare aziendale, un sistema che pensa alle necessità anche extra-contrattuali dei dipendenti e dei collaboratori FIP.

Nel settore ambientale, ci sarà un contributo deciso ad uno sviluppo sociale in grado di assicurare il soddisfacimento dei bisogni della generazione presente in funzione di quella futura. In concreto, ad esempio, il contenimento degli sprechi energetici, dell'uso della carta e della plastica, con l'intensificazione di azioni di sensibilizzazione sulla sostenibilità. Le azioni del progetto operativo FIP riguardano: il coinvolgimento degli Stakeholder interni, la Ricerca Sociale delle Società Sportive, la Corporate Social Responsability, la tutela della salute dei tesserati.

La FIP ha realizzato un'area web per la Corporate Social Responsability finalizzata a informare sugli eventi di rilievo sociale realizzati o che sono in fase di realizzazione e a rendere pubbliche le risorse della Biblioteca FIP. La Federazione possiede un patrimonio unico di oltre mille tra libri e riviste che ha deciso di mettere a disposizione dei propri Stakeholder.

I testi e i giornali sono stati catalogati e potranno essere ricercati online; la biblioteca FIP è stata concepita in collaborazione con la Biblioteca dello Sport e del CONI di cui rappresenta una vera e propria sezione dedicata alla pallacanestro. La FIP da sempre raccoglie e gestisce una quantità importante di dati statistici (Basket Data). Questi rappresentano una sorta di Big Data del basket italiano di indubbio interesse e valore per chiunque operi nel mondo della pallacanestro. Questi milioni di dati sono salvati e protetti nel server di FIP online che, in tempo reale, mette a disposizione del management federale degli indicatori (Key Performance Indicator), utili a conoscere ed analizzare l'andamento dei fattori e dei processi strategici di tipo sportivo, economico e sociale degli asset produttivi che la FIP è tenuta istituzionalmente a realizzare e i cui obiettivi sono fissati dal Consiglio Federale.

Ogni performance registrata dagli indicatori statistici consente al management di mettere in campo azioni che possono consolidare o migliorare i risultati di ogni asset. La formazione e l'aggiornamento professionale contribuiscono al consolidamento delle conoscenze e delle posizioni lavorative di chi già opera nel mondo della pallacanestro e generano presupposti per crearne di nuove. Il Report di Sostenibilità non è più solo il consuntivo delle attività svolte e dei risultati raggiunti in materia di responsabilità e sostenibilità sociale che ne precede la pubblicazione. Esso si è evoluto in modo esponenziale fino a raggiungere e a rappresentare un vero e proprio progetto e una metodologia di lavoro che coinvolge tutti i responsabili dei settori e degli uffici federali. Questi, infatti, oltre a collaborare alla sua stesura, partecipano all'analisi dei risultati sociali ottenuti e all'indicazione di quelli futuri insieme alla “Governance della FIP”. Il report, come espressione di progettualità, assicura la volontà della Federazione di accrescere e consolidare la propria reputazione nei confronti degli Stakeholder interni e migliorare il welfare (benessere) dei propri collaboratori. Ulteriori vantaggi offerti dal report, che contribuiscono a rendere più efficaci i processi organizzativi e decisionali della FIP, sono dati da programmi specifici di miglioramento rivolti verso l'esterno, con le

finalità di far comprendere agli Stakeholder esterni la creazione di valore dell'organizzazione della Federazione nel progettare, attuare e comunicare azioni di responsabilità sociale e sostenibilità, di acquisire nuove opportunità per l'organizzazione di eventi sportivi e sociali nei confronti del territorio e delle comunità, di aumentare la fidelizzazione dei tesserati, di potenziare l'immagine e la fedeltà al brand FIP. Il gruppo di lavoro della FIP opera costantemente in collaborazione con il Data Protection Officer federale (GDPR) garantendo la corretta rispondenza degli atti federali alla normativa vigente.

3.4 COSA POTREBBE MIGLIORARE IL SETTORE DEL BASKET – PRESTAZIONI DEGLI ATLETI, ALLENAMENTI SPECIFICI E INTERAZIONE TRA LE DIVERSE CATEGORIE E FASCE D'ETÀ.

La misura della performance di un atleta, di qualsiasi sport si voglia parlare, è un processo ampio, complesso e articolato che ha come input i dati ottenuti dallo svolgimento delle attività e come output il risultato della prestazione. La Performance Analysis negli sport si afferma come un nuovo campo della scienza applicata nella quale afferiscono molteplici competenze scientifiche volte a descrivere i mezzi e le tecnologie utilizzate per raccogliere, trattare e analizzare i dati che serviranno poi a classificare ed eventualmente spiegare alcune delle situazioni più significative che possono essere colte in occasione di incontri. Le competenze scientifiche spaziano dall'ingegneria informatica per il rilevamento e la rielaborazione dati, agli specialisti di hardware e software[45] avanzati per analisi di prestazioni atletiche, tecniche, tattiche, biomeccaniche ed anche psicologiche. In ambito sportivo, comunque, non c'è in generale un metodo universale scientificamente riconosciuto per l'analisi della performance, della valutazione, della misurazione e della creazione dei parametri correttivi in funzione di una migliore prestazione della squadra. La sfida che gli analisti si troveranno ad affrontare sarà quella di determinare con scientifica chiarezza specifici fattori critici, definiti "variabili strategiche". Quantificare il carico fisiologico imposto agli atleti, specialmente nella pallacanestro dove non ci si può permettere pause o rilassamenti, come ad esempio avviene nel calcio quando il gioco si sta svolgendo sull'altro lato del terreno, perché tutti i giocatori sono coinvolti nell'azione. La ricerca scientifica dettagliata effettuata sulle caratteristiche prestative degli sport di squadra, in particolar modo calcio e basket, ha fatto sì che si sono sviluppate diverse teorie sull'importanza di lavorare al di sopra delle soglie di alta intensità. Numerosi protocolli di indagine hanno cercato di quantificare le attività di alta intensità con particolare attenzione alle accelerazioni e decelerazioni che caratterizzano l'attività

[45] L'HW abbreviazione di hardware, dall'inglese hard (duro, pesante) e ware (merci, prodotti) è in informatica l'insieme delle componenti fisiche, non modificabili (alimentatori, elementi circuitali fissi, unità di memoria) che consentono il funzionamento di un computer. Il software, dall'inglese soft (morbido) e ware (componente) è l'insieme dei programmi, dati e documenti che descrivono tutte le operazoni che il computer deve eseguire, è la parte logica del computer.

atletica e la tecnica di base. Negli sport di squadra, il costo energetico della corsa in accelerazione e decelerazione, seppure molto breve, è maggiore di quello a velocità costante, in quanto il soggetto deve spendere energia anche per aumentare la propria energia cinetica. Da qui nasce il concetto / parametro di MP (potenza metabolica) = costo energetico / velocità, vale a dire energia spesa per unità di tempo dal giocatore.[46]

Una volta noti la velocità e il costo energetico, risulta semplice calcolare la potenza espressa dall'atleta e di conseguenza una serie di parametri che sintetizzano il reale impegno fisico sostenuto. Negli ultimi anni, la valutazione della potenza metabolica derivante dal carico esterno misurabile durante la competizione, ha permesso di sviluppare un approccio diverso nella programmazione degli allenamenti; il preparatore atletico si ritrova attualmente impegnato a creare "allenamenti funzionali" alla disciplina praticata e "allenamenti situazionali", simili cioè alle reali richieste del gioco durante la gara. È chiaro che un atleta, nelle condizioni fisiche ottimali, sia certamente in grado di effettuare scelte, cambi di gioco ed esecuzioni tecniche più performanti. Il calcio in particolare si presenta oggi come uno sport situazionale con richieste atletiche principalmente di alta intensità; questo perché molti allenatori cambiano spesso il modulo di gioco, talvolta in base alla squadra avversaria e al proprio modulo di gioco. Grazie alle nuove e sempre più sofisticate tecnologie è possibile oggi contare il numero dei passi effettuati per ogni movimento compiuto da ogni singolo giocatore, il suo correre, scattare, mantenere la posizione (motion analysis). La video analisi si concretizza con l'installazione di sistemi automatizzati all'interno degli stadi che permettono la ripresa delle partite e successivamente l'analisi di parametri specifici preselezionati tramite appositi software, il lavoro complessivo effettuato sul campo di gioco, come ad esempio la distanza percorsa dal giocatore nell'arco della gara, distanza eseguita in totale dalla squadra, distanza effettuata dai ruoli ricoperti in campo. Nonostante la FIP richieda tassazioni aggiuntive per l'iscrizione al campionato di Serie A con un numero superiore a 5 giocatori stranieri, molte squadre scelgono di pagare decine di migliaia di euro di "Luxury Tax" pur di completare la rosa della squadra con un numero elevato di stranieri che con la loro esperienza e la loro qualità tecnica risultano importanti per le squadre giovanili soprattutto. È di fondamentale importanza l'interazione tra le diverse categorie

[46] Di Prampero P.E., Fusi S., Belli A., "Sprint running: a new energetic approach", 2005.

e le diverse fasce di età e il ruolo dell'allenatore è di primaria importanza nel valorizzare e migliorare le prestazioni dei più giovani con allenamenti e tecniche di gioco e di comportamento specifici che caratterizzino le loro caratteristiche psicologiche e fisiche. Ad esempio, battere il cinque ad un compagno di squadra è un comportamento che può promuovere collaborazione e partecipazione, ma se due giocatori si “battono il cinque” durante un'azione di gioco mentre il cronometro sta scorrendo, potrebbero perdere spazio e tempo nel posizionarsi in campo, avvantaggiando l'iniziativa avversaria. La “Mental Toughness”, ovvero la “tenacia mentale” o “pensiero mentale”, e la naturale o appresa capacità di affrontare e gestire meglio del proprio avversario le richieste che le competizioni, gli allenatori e lo stile di vita richiedono per avere delle performance eccellenti. Quando un giocatore, specialmente più giovane, mostra “mental toughness”, l'allenatore se ne accorge subito e si prende cura di lui nel suo percorso sportivo per ricavare il meglio dalle sue prestazioni.

CONCLUISIONI

Il modello delle quattro C di Philips Kotler, professore statunitense dell'International Marketing presso la Kellog School of Management della Northwestern University di Evanston, nell'Illinois, è utile ed efficace per scrivere le conclusioni di questo lavoro. Le quattro C in parola riassumono in parte ciò che fondamentalmente è stato riportato nella tesi:

- "Customer value" (valore per il cliente - fan).
- "Change" (capacità strutturale dell'azienda - società sportiva).
- "Convenience" (facilità per i clienti di trovare prodotti e servizi).
- "Communication" (interazione tra i clienti e l'azienda - Fan brand)

Più di vent'anni fa, Kotler affermò che le imprese devono spostare la loro attenzione da obiettivi a breve termine e costruire, con tutte le strategie possibili, relazioni a lungo termine con i clienti. Oggi, si può affermare che quanto sottolineato da Kotler è stato in buona parte applicato, in quanto è palese l'incremento delle relazioni tra gli attori del marketing (Marketing Relazionale). Grazie all'utilizzo delle nuove tecnologie, conservare la clientela e incrementarla è più semplice e più efficace per il raggiungimento degli obiettivi di una società. Da questo deriva il successo, il profitto e la competitività. Ipercompetizione, globalizzazione, customer satisfaction e customer loyalty sono i nuovi scenari di cui ogni società deve tener conto, perché le permettono di migliorarsi, di offrire un servizio sempre migliore in grado di soddisfare il cliente (tifoso), perché la fedeltà del cliente non ha prezzo!

BIBLIOGRAFIA

- Ballucchi, F., Furlotti, K., “La Responsabilità Sociale delle Imprese: un percorso verso lo sviluppo sostenibile. Profili di governance e di accountability”, Giappichelli G. Editore, seconda edizione 2019.
- Cherubini, S., Canigiani, M., Santini, A., “Marketing, comunicazione, eventi. L’esperienza dello sport”. Franco Angeli Editore, MI, 2005.
- Cherubini, S., “Marketing e management dello sport. Analisi, strategie, azioni”. Franco Angeli Editore, MI, 2015.
- Conti, L. & Carriero, C., “Content Marketing: promuovere, sedurre e vendere contenuti”, Hoepli, MI, 2019.
- Costabile, M., “Il capitale relazionale: gestione delle relazioni e della customer loyalty”, 2001.
- De Angelis, S., “Nuovi scenari, evoluzione dell’evento sportivo, dei contenuti e della sponsorizzazione”, in A. Lodi, “Sporrt Digital Marketing”, Dario Flaccovio, Palermo, 2020.
- Diana, C., “Il marketing delle società sportive”, CISU, Roma, 1997.
- Edenson, T., “Producing Atmospheres at the match: Fan cultures, commercialization and mood management. Emotion, Space and Society”, 15, 82-89, 2015
- Ferrero, G., “Marketing e creazione del valore”, Torino, seconda edizione, 2019.
- Gambetti, R.C., Graffigna, G., “The concept of engagement”, International Journal of Market Research, 52, 6, 801-826, 2010.
- Giangreco, E.F., “Il marketing e la comunicazione nello sport: lo scenario dell’entertainement business”, Franco Angeli Editore, Milano, 2013.
- Mondejar, I.C., “Next Generation for Engagement. The Coming together of content, commerce code & the consumer”. Retrieved from Global Sports Innovations Center Powered by Microsoft (GSIC), 2021.
- Porter, M., “Competitive Strategy. Italian and American basketball”, Free Press, New York, 1980.
- Porter, M., “Competitive Advantage creating and sustaining superior Performances”, Free Press, New York, 1985.

SITOGRAFIA

- https://sport.gsic.com/wp-content//uploads/2021/01/Whitepaper-4-Fan-Engagement
- https://asvis.it/I-agenda-2030-dell-onu-per-lo-sviluppo-sostenibile/
- PERFORMANCE COMMUNICATION (2016) – The future of the Sports Fan https://www.thefuturesportsfan
- Pianeta basket: www.pianetabasket.com
- Federazione Italiana Pallacanestro: www.fip.it
- Baketball-reference: www.basketballreference.com