

TITOLO:

COMUNICAZIONE CREATIVA E MARKETING NON CONVENZIONALE: APPLICAZIONI NEL SETTORE DELLO SPORT

INDICE

INTRODUZIONE

CAP.1 IL MARKETING NON CONVENZIONALE

1.1 L'importanza sempre più attuale di comunicare *out of the box*

1.2 L'evoluzione del marketing, e la nascita della *guerrilla*

1.2.1 Dal marketing convenzionale al marketing non convenzionale

1.2.2 Il *cultural jamming*

1.2.3 La formulazione di Levinson: cos'è il *guerrilla marketing*

1.2.4 Ascesa del web: il *guerrilla marketing* diventa *digital*

1.3 Analisi generale del marketing non convenzionale

1.3.1 Vantaggi e opportunità del marketing non convenzionale

1.3.2 Svantaggi e rischi del marketing non convenzionale

1.4 Le principali tipologie di marketing non convenzionale

1.4.1 *Ambient marketing, street marketing, stickering*

1.4.2 *Stealth marketing*

1.4.3 *Ambush marketing*

1.4.4 *Advertainment*

1.4.5 Spot evento

1.4.6 *Viral, buzz e tribal marketing*

1.4.7 *Instant marketing*

1.4.8 *Astroturfing*

CAP.2 MARKETING E COMUNICAZIONE NEL MERCATO DELLO SPORT

2.1 Il mercato dello sport

2.1.1 Rilevanti peculiarità

2.2 Tendenze evolutive del marketing sportivo indirizzate al maggior coinvolgimento dell'utente

2.2.1 Digitalizzazione, intelligenza artificiale, realtà virtuale

2.2.2 Sostenibilità e inclusività

CAP.3 ESEMPI PRATICI DEL MARKETING NON CONVENZIONALE APPLICATO AL MERCATO DELLO SPORT

3.1 Potenzialità e limiti dell'applicazione del marketing non convenzionale al mercato dello sport

3.2 Il Marketing non convenzionale da parte dei big player del settore sportivo: Nike e Adidas

3.2.1 Nike e l'ambient marketing: palloni sovradimensionati e panchine motivazionali

3.2.2 Nike e la forza dei cortometraggi: *"Write the future"* e *"The Last Game"*

3.2.3 Altre iniziative non convenzionali: Nike Run Club, Nike Breaking2, Nike Air Max Day

3.2.4 La *guerrilla* di Adidas: *"Run for the Oceans"*, *street marketing* e *temporary store*

3.3 L'*ambush marketing* alle Olimpiadi

3.3.1 Atlanta 1996

3.3.2 Pechino 2008

3.4 Sfruttare la visibilità offerta dal mercato sportivo tramite il marketing non convenzionale

3.4.1 Heineken: *"Boredom at the Opera"*

3.4.2 Herta Food: *"The Football Machine"*

3.4.3 Emirates: “*Safety Instructions*”

3.5 La comunicazione creativa dei broadcaster: Espn

3.6 La comunicazione creativa delle piccole imprese dello sport: il caso delle palestre

3.7 Uno sguardo all’attualità: il marketing non convenzionale di Parigi 2024

CAP.4 IL CASO RED BULL: IL MARKETING NON CONVENZIONALE NELLO SPORT COME FONTE DI UN VANTAGGIO COMPETITIVO

4.1 Il brand Red Bull: focalizzazione e semplificazione

4.2 Il marketing mix di Red Bull

4.2.1 La scelta visionaria di Red Bull: l’*unconventional* come regola

4.2.2 Le ali: il dirompente *claim* di Red Bull

4.3 Il marketing non convenzionale di Red Bull nell’ambito delle attività sportive

4.3.1 Red Bull e gli sport estremi: un binomio vincente

4.3.2 Lo straordinario successo di Red Bull Stratos

4.3.3 L’ascesa nel calcio e nella Formula 1

4.3.4 L’interesse per il bizzarro: *Red Bull Flugtag* e *Red Bull Soapbox Race*

4.4 Efficacia della strategia di marketing di Red Bull

CONCLUSIONI

BIBLIOGRAFIA & SITOGRAFIA

INTRODUZIONE

L'elaborato nasce dal mio personale interesse per le strategie e tecniche di *guerrilla marketing*, un argomento affascinante e innovativo, ma al tempo stesso anche molto vario e dall'analisi complessa, sia per la minor attenzione a esso dedicata nel mondo accademico rispetto al marketing convenzionale, sia per l'inevitabile difficoltà che si incontra nel dover analizzare con strumenti razionali contenuti di natura principalmente emozionale.

Il primo capitolo segue un approccio prettamente teorico: a una premessa necessaria per inquadrare lo scenario comunicativo contemporaneo, segue una breve storia del marketing moderno e un'analisi approfondita dell'evoluzione che ha portato alla nascita del marketing non convenzionale. Il tema è trattato facendo particolare riferimento al contributo dato dal movimento del cultural jamming, e all'impostazione originaria di Jay Conrad Levinson, ma senza rinunciare ad altre prospettive e alla considerazione degli ultimi sviluppi legati all'avvento del digitale. Si conclude il capitolo con un'analisi SWOT relativa ai vantaggi e svantaggi derivanti da questo tipo di comunicazione commerciale e con l'elencazione di vari generi di marketing convenzionale, in modo da fornire al lettore gli strumenti per poter sviluppare piena familiarità con esso.

Anche il secondo capitolo segue un'impostazione perlopiù teorica, sviluppandosi in un'analisi sulla comunicazione e sul marketing nel mercato dello sport, volta a far emergere le particolari dinamiche di funzionamento che distinguono il settore in questione da molti altri e che devono necessariamente essere prese in considerazione al fine di evitare generalizzazioni e banalizzazioni. Il capitolo si conclude con uno sguardo alle ultime tendenze evolutive caratterizzanti l'ambito dello *sport business*, elementi fondamentali che le aziende possono sfruttare per rendere le proprie mosse comunicative e promozionali più profittevoli. Con il terzo capitolo si entra nel vivo della trattazione; esso si connota per una forte impostazione pratica e derivante dall'osservazione empirica. Si compone infatti di una serie di esempi di azioni di marketing non convenzionale. Inizialmente il focus riguarda le iniziative attuate dai *big players* del settore sportivo, come Nike e Adidas, ma non ci si limita a essi. Si prende in considerazione anche il *guerrilla marketing* attuato da piccole imprese del settore dello sport (come le palestre), da parte degli *sport broadcaster*, o più generalmente da parte di aziende che hanno deciso di operare non convenzionalmente per sfruttare la notevole visibilità offerta da questo mercato. Impossibile poi tralasciare l'analisi delle forme di marketing non convenzionale che hanno trovato spazio nel corso dell'evento sportivo per eccellenza, le Olimpiadi: a tal riguardo si conduce un'analisi volta alle edizioni passate, integrata da considerazione attuali, legate a

Parigi 2024, evento svoltosi proprio durante il periodo in cui mi sono occupato della stesura dell'elaborato.

Il quarto capitolo consiste invece nell'analisi di un *case-study*: l'attenzione è interamente rivolta al brand Red Bull, che più di tutti ha reso il marketing non convenzionale la leva aziendale determinante per il raggiungimento di un vantaggio competitivo, e per primo ha saputo comprendere, cogliere e sfruttare in modo efficace e profittevole le enormi potenzialità di crescita insite nel mercato dello sport, grazie alla sua vision avveniristica che ha prodotto una geniale concezione del modo di fare marketing.

CAP.1 IL MARKETING NON CONVENZIONALE

1.1 L'importanza sempre più attuale di comunicare *out of the box*

Negli odierni contesti di mercato è frequentemente possibile riscontrare circostanze in cui si verifica a danno dei consumatori il fenomeno del cosiddetto sovraccarico informativo, o *overload information*. Tale termine nasce in riferimento a situazioni in cui un surplus di informazioni investe il destinatario di un flusso comunicativo fino a travolgerlo, non consentendogli di organizzare in maniera coerente, o addirittura impedendogli di recepire in maniera adeguata, i contenuti utili del processo comunicativo in atto. Dunque, il sovraccarico informativo si determina quando la quantità di informazione ricevuta da un soggetto eccede la sua capacità di elaborazione.

Il sovraccarico informativo divenne un concetto noto nell'ambito della comunicazione già con la definitiva affermazione dei tradizionali mezzi di comunicazione di massa (stampa, radio, televisione), tuttavia solo con l'avvento di internet iniziò a configurarsi come elemento caratterizzante la moderna società dell'informazione. Sono infatti i mezzi di comunicazione digitali a contribuire maggiormente all'*overload information*. Al giorno d'oggi chiunque si trovi ad utilizzare il web e ad esplorare il vastissimo universo di risorse digitali ad esso connesse sarà esposto ad una mole enorme di dati e informazioni che trascendono inevitabilmente la capacità di elaborazione da parte della mente umana. Il più lampante esempio di sovraccarico informativo nell'ambito della comunicazione commerciale è individuabile nel fenomeno del *banner blindness*, che indica la comune tendenza, non propriamente conscia ma ben diffusa fra gli utenti del web, a ignorare i banner pubblicitari che riempiono i siti online.

La nostra epoca, in cui ciascun soggetto è quotidianamente raggiunto da centinaia di stimoli diversi e in cui la pubblicità diventa sempre più invadente, non delinea di certo lo scenario più auspicabile e in cui i marketers vorrebbero operare: spetta infatti a loro il difficile compito di escogitare nuove modalità e tecniche comunicative che siano in grado di perforare il velo di indifferenza, spesso tendente a diffidenza, che i potenziali clienti sono soliti innalzare davanti alla ridondanza e all'intrusività del messaggio pubblicitario. È solo tramite l'ideazione di un contenuto accattivante e originale diffuso in un contesto sorprendente o in modo inusuale che gli operatori del marketing possono acquisire la capacità di giungere all'attenzione e all'ascolto del potenziale cliente futuro. Il marketing è ormai un'incessante competizione tra aziende, una lotta per far sì che i consumatori giungano a conoscenza del marchio, e si combatte soprattutto con l'arma della creatività,

dell'eccentricità e dello stupore. Oggi è quanto mai fondamentale comprendere, come affermato da Jay Conrad Levinson, che “le persone non prestano attenzione alla pubblicità; le persone prestano bensì attenzione alle cose che le interessano, e a volte trovano tali cose all'interno della pubblicità”¹.

La creatività può anche prescindere dal contenuto del messaggio, ed afferire invece ad altri elementi, come dimensione, forma, colore o carattere grafico. La creatività di cui si parla nel marketing non deve essere però una creatività fine a sé stessa, e cioè che mira semplicemente a catturare l'attenzione del consumatore stupendolo; deve piuttosto far leva su tutti quegli specifici aspetti del prodotto che il consumatore reputa rilevanti in quanto adatti a soddisfare i suoi bisogni. Ne deriva che l'accurata conoscenza del prodotto/servizio, dei competitors, del target, del mercato e dei trends più recenti è imprescindibile per poter realizzare una campagna di marketing che sia tanto creativa, quanto di successo. La creatività propria dei marketers non è quindi quella immediata frutto del genio, ma quella che sviluppa e costruisce sé stessa sulla base di una serie di conoscenze pregresse.

Alla luce di quanto detto finora, appare evidente che solo comunicando “out of the box”, e cioè attingendo a strumenti ed elementi derivanti da contesti differenti rispetto a quelli individuabili tramite i canonici paradigmi della comunicazione commerciale, le aziende possono realizzare l'essenziale obiettivo di attrarre a loro i clienti, garantendosi dunque la prosperità e longevità del loro business.

1.2 L'evoluzione del marketing e la nascita della *guerrilla*

Sebbene l'esistenza di attività volte “a collocare col massimo profitto i prodotti in un dato mercato attraverso la scelta e la programmazione delle politiche più opportune di prezzo, distribuzione, vendita, promozione, dopo aver individuato il potenziale consumatore”² sia parzialmente riscontrabile già nelle società antiche, è solo all'inizio del XX secolo che si inizia a parlare di marketing nell'accezione moderna del termine. È infatti in questo periodo che negli Stati Uniti iniziano a sorgere le prime istituzioni di settore, come ad esempio la NATA³ nel 1910. Solo nel periodo tra le due guerre però la disciplina del marketing assume un assetto sempre più scientifico e basato sull'analisi empirica.

¹ J. LEVINSON, *Guerrilla Marketing* 4th edition (2007).

² <https://www.treccani.it/vocabolario/marketing/>

³ National Association of Teachers of Advertising.

Secondo la principale classificazione adottata in materia, e cioè quella proposta da Philip Kotler nel suo volume intitolato “*Marketing Management*”, è possibile individuare quattro differenti orientamenti per quanto riguarda l’evoluzione del marketing, ciascuno riferito ad una specifica epoca storica: orientamento alla produzione, orientamento al prodotto, orientamento alle vendite, orientamento al cliente. La prima fase, quella di orientamento alla produzione, corrisponde grossomodo ai primi tre decenni del Novecento; in questo periodo la domanda superava di gran lunga la produzione industriale, per cui le aziende miravano principalmente alla massimizzazione dei volumi produttivi tramite la realizzazione di prodotti standardizzati. Concetti come bisogni, desideri e soddisfazione del consumatore non erano ancora e per nulla presi in considerazione nelle logiche di commercializzazione.

Con la Grande Depressione⁴ del 1929 il marketing si evolve: la drastica riduzione della domanda determinò un inevitabile aumento della competitività fra le aziende, che dunque iniziano a ricercare la massima efficienza possibile non agendo solo ed esclusivamente sull’aspetto meramente quantitativo della produzione, ma bensì operando con una significativa considerazione anche per la qualità della produzione. È proprio in questa fase che le aziende iniziano a dotare i propri prodotti di caratteristiche uniche che li differenziano da quelli offerti dalla concorrenza. Il focus tuttavia è ancora interamente sull’azienda, e l’analisi di marketing non attribuisce alcuna considerazione attiva alla figura del consumatore e alla sua sfera di bisogni e desideri. Già in questa fase alcuni studiosi si rendono conto che un tale approccio focalizzato sulla tecnologia del prodotto piuttosto che sulle necessità dei consumatori risulta poco profittevole per le aziende e i loro business: nel 1960 Theodore Levitt elabora il concetto di *Marketing Myopia*, utilizzandolo criticamente in riferimento al fatto che all’epoca la maggior parte delle aziende adottava le decisioni sugli obiettivi interni all’azienda stessa piuttosto che sulle volontà e sui bisogni del target di consumatori scelto, mancando in tal modo importanti opportunità di crescita.

Sulla scia delle considerazioni di Levitt e degli effetti del boom economico degli anni Cinquanta (che portò l’offerta a superare definitivamente la domanda nella maggior parte dei settori industriali), si apre la terza fase evolutiva del marketing: quella dell’orientamento alle vendite. Modifiche del prezzo, distribuzione e comunicazione iniziarono a essere strumenti impiegati dalle imprese per ottenere una massimizzazione delle vendite e del fatturato, tuttavia il loro impiego era ancora in qualche modo rudimentale dal punto di vista del

⁴La grave crisi economico-finanziaria che sconvolse l’economia mondiale sul finire degli anni Venti del Novecento.

del marketing odierno, dato che, come nelle fasi precedenti, la figura del consumatore veniva presa in considerazione solo indirettamente e passivamente.

Verso la metà degli anni Sessanta del Novecento, infine, si apre la quarta fase di orientamento al cliente (o al mercato), grazie al contributo di figure ancora oggi di riferimento per la disciplina, come Jerome McCarthy, l'ideatore del modello di marketing mix fondato sulle cosiddette 4P⁵, poi diffuso e reso maggiormente noto grazie all'opera del già citato Philip Kotler. Quest'ultimo per primo definì il marketing come l'attività consistente nell' "individuazione e soddisfacimento dei bisogni umani e sociali"⁶, o anche come "processo sociale attraverso il quale gli individui e i gruppi ottengono ciò di cui hanno bisogno attraverso la creazione, l'offerta e lo scambio di prodotti e servizi di valore"⁷, accentuandone in tal modo il ruolo particolarmente significativo all'interno del contesto sociale. È quindi evidente l'inversione del processo di analisi, ora interamente volta a comprendere le esigenze insoddisfatte latenti nei consumatori, in modo da cogliere le opportunità di crescita presenti sul mercato, con l'obiettivo finale di aumentare la profittabilità del business. Il cliente non è più considerato in maniera passiva, e anzi viene collocato al centro del processo comunicativo aziendale: le imprese hanno finalmente compreso che un costante dialogo con il mercato, finalizzato all'individuazione dei bisogni dei consumatori, è la chiave per l'ottenimento di un vantaggio competitivo, e dunque si pongono attentamente all'ascolto.

1.2.1 Dal marketing convenzionale al marketing non convenzionale

Il marketing di cui si è parlato finora è il cosiddetto marketing convenzionale (o tradizionale), cioè il "processo di analisi, pianificazione, realizzazione e controllo delle decisioni riguardanti il prodotto, il prezzo, la promozione e la comunicazione al fine di creare scambi che consentano di conseguire gli obiettivi di individui e organizzazioni"⁸. Il marketing convenzionale si avvale principalmente dei canali comunicativi tradizionali e di un approccio di tipo *push*, e cioè volto appunto a "spingere" il prodotto o servizio verso il cliente, facendo leva su un'attività persuasiva finalizzata alla semplice vendita e spesso condotta da intermediari, piuttosto che sull'attrazione del cliente verso il brand tramite la progressiva costruzione di una relazione diretta con lui stesso (approccio invece tipico del *pull marketing*).

⁵ Product, Price, Place, Promotion.

⁶ P. KOTLER, K. KELLER, Marketing Management Global Edition, 16th edition (2021).

⁷ P. KOTLER, K. KELLER, Marketing Management Global Edition, 16th edition (2021).

⁸ Definizione fornita dall'American Marketing Association nel 1988.

Gran parte delle attività di marketing tradizionale possono essere anche definite come attività proprie dell'*outbound marketing* (anche noto come *interruption marketing*), poiché ne presentano i classici elementi distintivi: comunicazione monodirezionale e indifferenziata rispetto ai vari target (la cosiddetta comunicazione *one to many*), e interruzione da parte del messaggio commerciale di un'attività che l'utente obiettivo sta svolgendo. Il più celebre esempio di strumento comunicativo che presenta le caratteristiche tipiche di questa specie di marketing è senz'altro individuabile nella pubblicità televisiva. Con il passare del tempo, e principalmente a causa dell'avvento di internet e della contestuale formazione di quel "villaggio globale che ha messo in crisi la dicotomia informativa"⁹, il marketing tradizionale ha vissuto un certo smarrimento dettato da un notevole ridimensionamento della sua capacità persuasiva, e parallelamente si è iniziato ad affermare un modo differente di comunicare, che si differenzia dalle canoniche strategie di marketing imperniate sul modello delle 4P e che basa la sua efficacia sulla volontà di "attirare l'azione del pubblico con azioni straordinarie, forme comunicative fuori dal comune e messaggi originali"¹⁰. Progressivamente si è osservato con sempre più evidenza come le tecniche di comunicazione tradizionale avessero perso d'attrattiva nei confronti dei consumatori, e si è dunque imposta per le aziende la necessità di impressionare costoro tramite campagne pubblicitarie memorabili, che trascendessero o comunque presentassero elementi di immediata distinzione rispetto agli strumenti di marketing da sempre impiegati per la *corporate communication*.

Come in parte già accennato, le cause che hanno contribuito allo sviluppo di un nuovo tipo di marketing e di comunicazione non convenzionale sono principalmente rintracciabili nei mutamenti che la capillare diffusione di internet ha indotto nel modo in cui la figura del consumatore è percepita e intesa da parte delle imprese. Difatti, sulla scia del progresso tecnologico e delle sempre più numerose possibilità di informazione ed espressione offerte dalle risorse digitali disponibili, ha preso piede una nuova concezione relativa alla figura del consumatore: in epoca post-moderna¹¹ si parla sempre più spesso di *prosumer* piuttosto che di *consumer*. Il termine nasce dalla commistione tra le parole *pro(ducer)* e *(con)sumer*, ed è stato utilizzato per la prima volta dal sociologo statunitense Alvin Toffler nel 1980,

⁹ G. COMIN, Comunicazione integrata e reputation management, (2019).

¹⁰ Ibid.

¹¹ Termine inteso secondo l'accezione utilizzata da J.F. Lyotard nella sua opera "La condition postmoderne" (1979).

rivelandosi particolarmente funzionale a racchiudere in un solo vocabolo la tendenza propria delle aziende dell'epoca ad iniziare ad allontanarsi almeno parzialmente dalle logiche della produzione in serie, per tenere maggiormente in considerazione inclinazioni e preferenze dei vari target di consumatori.

Dunque, la prima formulazione del concetto di *prosumer* si colloca in un mondo in procinto di affrontare una profonda trasformazione, ma in sostanza ancora completamente analogico. E difatti il tema resta piuttosto defilato rispetto al nucleo essenziale degli argomenti maggiormente dibattuti in ambito di marketing per circa due decenni, e cioè fino all'avvento del Web 2.0 a metà degli anni Duemila. Il Web 2.0 si caratterizza per “un forte incremento dell'interazione tra sito e utente; una maggiore partecipazione dei fruitori, che spesso diventano anche autori; una più efficiente condivisione delle informazioni; l'affermazione dei social network”¹². Tutti questi elementi delineano un contesto digitale molto dinamico e che consente effettivamente a qualsiasi utente di “contribuire alla creazione di nuova informazione”¹³, e di diventare non più “consumatore passivo, ma un produttore attivo di idee”¹⁴. In ambito strettamente commerciale, il *prosumer* partecipa intraprendentemente alla creazione, promozione, distribuzione e valutazione (e quindi complessivamente allo sviluppo) di un prodotto o servizio, collocandosi dunque a metà strada tra i classici ruoli di consumatore e produttore.

È proprio questo fondamentale mutamento che determina l'inadeguatezza dell'impiego del marketing tradizionale, troppo intrusivo e ripetitivo per natura, per attrarre il *prosumer* odierno al prodotto. Il Web 2.0 e il concetto di *prosumer* sanciscono il definitivo trionfo della comunicazione non convenzionale e dei suoi elementi tipici: creatività, innovazione, dialogo diretto e continuativo. Al giorno d'oggi nessuna azienda che vuole avere successo nel proprio settore può prescindere dal mettere in atto una strategia di comunicazione del prodotto e del brand che non appaia come forma di promozione, bensì come forma di intrattenimento o informazione, e che sia preta di contenuti capaci di attivare forti reazioni emotive in chi li recepisce. Per chi attualmente si occupa di comunicazione aziendale è più importante che mai comprendere come “adesso gli spettatori si aspettino di essere coinvolti ed emozionati dalle pubblicità, più che manipolati”¹⁵.

¹² <https://www.treccani.it/enciclopedia/web-2-0/>

¹³ G. RUFFOLO, La Repubblica del 7 agosto 2008, pag.35.

¹⁴ Ibid.

¹⁵ A. USLENGHI, A. BRIOSCHI, White Space (2009).

A questo punto della trattazione si rendono necessarie due doverose precisazioni. Innanzitutto, non bisogna erroneamente pensare che la nascita del marketing non convenzionale equivalga al definitivo superamento di quello tradizionale: ancora oggi quasi tutte le imprese utilizzano un mix di canali, tecniche e strategie comunicative appartenenti a entrambe le tipologie di marketing. Perciò il marketing non convenzionale non trascende e supera quello classico, ma bensì lo affianca e coadiuva nel processo di acquisizione e fidelizzazione del cliente. Altro grave errore da non commettere è credere che la comunicazione non convenzionale si diffonda solo con l'avvento del digitale o sia comunque risultato di un cambiamento piuttosto rapido, avvenuto in pochi decenni. La realtà è ben diversa: questa peculiare modalità di divulgare la *brand identity* deriva dall'evoluzione e dall'adesione reinterpretata di stilemi comunicativi che affondano le loro radici originarie nel movimento del *cultural jamming* degli anni Cinquanta, e acquisisce autonomia e forte rilevanza in epoca ancora analogica (a partire dagli anni Ottanta), quando Levinson formula il concetto di "*guerrilla marketing*". I seguenti paragrafi vogliono analizzare questo percorso evolutivo che corrisponde alla storia della comunicazione non convenzionale dal secondo dopoguerra all'era digitale attuale.

1.2.2 Il *cultural jamming*

Il *cultural* (o anche *culture*) *jamming* è stato definito come movimento "diretto contro una tecno-cultura sempre più invadente e strumentale, la cui modalità operante è la produzione del consenso attraverso la manipolazione di simboli"¹⁶. Quindi questo movimento esiste e agisce al fine di contrastare il relevantissimo potere di influenzamento sociale che le multinazionali detengono nell'epoca moderna e che esercitano tramite forme comunicative ormai consolidate sulla base di canoni linguistici tradizionali. Il termine appare per la prima volta nel 1984 in un album musicale della band statunitense dei Negativland, e deriva dal *jamming*, attività radiofonica consistente nell'interferire con le frequenze pubbliche al fine di comunicare messaggi differenti da quelli trasmessi dalle autorità. In realtà l'origine del movimento si colloca ben prima della metà degli anni Ottanta, e più precisamente nel secondo lustro degli anni Cinquanta, con l'esperienza europea dell'Internazionale Situazionista, un gruppo di artisti e intellettuali insofferenti nei confronti del capitalismo, e soprattutto nei confronti della volontà delle grandi imprese multinazionali di imporre lo

¹⁶ M. DELAURE, M. FINK, M. DERY, *Culture Jamming. Activism and the Art of Cultural Resistance* (2017).

stile di vita consumista a esso connesso a tutti i membri della società, tramite la grande forza mediatica di cui esse disponevano.

Il principale strumento con cui il movimento del *cultural jamming* si pone in contrasto e in maniera critica nei confronti del consumismo capitalista è quello dello straniamento¹⁷; tramite esso il movimento “utilizza il registro comunicativo delle multinazionali per sovvertirne i messaggi, fa propri i registri comunicativi della pubblicità per nascondervi all’interno un’anomalia che attiri l’attenzione del consumatore”¹⁸. Dunque, il *cultural jamming* mette in pratica ciò che Umberto Eco già nel 1967 definì come “*guerrilla semiotica*”, consistente cioè nel compiere attività che interferiscono con determinate forme di linguaggio, tramite lo smantellamento e l’inversione dei canoni su cui esse si basano.

Al giorno d’oggi la corrente del *cultural jamming* è ancora florida, e portata avanti in larga parte da una serie di street artists, tra cui anche il celeberrimo Banksy.

È proprio traendo ispirazione e spunto dall’esperienza del *cultural jamming* che alcune imprese (in origine esclusivamente quelle medio-piccole) hanno iniziato a comunicare in modo non convenzionale, facendo forza sull’alterazione e sulla manipolazione delle tradizionali forme di linguaggio commerciale, e dando così vita al *guerrilla marketing*.

1.2.3 La formulazione di Levinson: cos’è il *guerrilla marketing*

La nozione di *guerrilla marketing* si diffonde a partire dal 1984, in seguito alla pubblicazione dell’omonimo libro da parte del pubblicitario statunitense Jay Conrad Levinson, considerato un vero guru in materia e riconosciuto come padre di questa forma comunicativa, almeno per quanto riguarda la sua concettualizzazione teorica. Levinson nella sua analisi prese ispirazione dalle azioni di guerriglia condotte dai *contras*¹⁹ nicaraguensi finanziati dalla CIA durante la presidenza di Ronald Reagan.

¹⁷ Termine che fa riferimento all’artificio letterario teorizzato da Viktor Borisovic Sklovskij, che permette di “far uscire il lettore dall’automatismo della percezione”, inducendo il soggetto a un’impressione insolita di un determinato contenuto, di modo che tale contenuto si sedimenti nella sua memoria

¹⁸ G. COMIN, *Comunicazione integrata e reputation management*, (2019).

¹⁹ Termine utilizzato in riferimento a gruppi armati che combatterono contro il governo nicaraguense durante la rivoluzione sandinista, e il cui modus operandi si caratterizzava per il compimento di attentati terroristici e altre violenze tipiche della tattica militare della guerriglia.

Nella terminologia militare la guerriglia designa una “serie discontinua di azioni di guerra condotte contro un esercito regolare da formazioni autonome irregolari, di scarsa entità, per lo più favorite dalla conoscenza dei luoghi e contrassegnate da imboscate e sabotaggi”²⁰. Il *guerrilla marketing* nasce in un contesto di mercato in cui le grandi aziende potevano già avvalersi di consistenti budget che impiegavano per ideare e attuare pervasive campagne pubblicitarie diffuse tramite i tradizionali canali comunicativi (stampa, audio, video), e che di conseguenza poneva nei confronti delle imprese medio-piccole l’ostica sfida di dover competere contro i consistenti mezzi comunicativi dei grandi brand, ma potendo contare su delle disponibilità economiche assai più limitate. È allora facile comprendere il motivo per cui Levinson trasse ispirazione dalla guerriglia militare: secondo la sua concezione, l’unica possibilità per i piccoli marchi di far sentire la propria voce e di attrarre il pubblico in un tale mercato derivava dall’ideazione di forme comunicative fuori dal comune, che dovevano differenziarsi da quelle classiche per l’alto impatto emotivo e il forte stupore generato nel fruitore, grazie alla dirimpente originalità ad esse connaturata. Su ciò si basa la similitudine logica pensata da Levinson, che riconduce idealmente queste nuove e sorprendenti iniziative di comunicazione commerciale, che mirano a cogliere il pubblico di sorpresa e a meravigliarlo e che devono fare i conti con budget piuttosto ridotti, con le azioni di guerriglia militare, contraddistinte anch’esse da attacchi rapidi, la cui significativa aggressività si fonda sull’effetto sorpresa e che sono spesso condotte da un numero esiguo di soldati per attaccare formazioni ben più numerose e meglio organizzate. Riassumendo, se si avesse necessità di fornire una definizione concisa del concetto di *guerrilla marketing*, si potrebbe affermare che si tratta di una “strategia di comunicazione che utilizza strumenti non convenzionali per ottenere il massimo dei risultati pur con budget ridotti”²¹.

Per cui secondo Levinson i due elementi contraddistintivi delle strategie di *guerrilla marketing* sono l’impiego della creatività volta a stupire il destinatario del messaggio, e la possibilità di operare solo con budget poco significativi.

La componente creativa, come già ampiamente trattato, è *conditio sine qua non* per il marketing non convenzionale. Non potrebbe essere altrimenti, posta la finalità dei *guerrilla marketers* a voler costruire un dialogo continuativo col target, innescato da un contatto col brand in grado di produrre un forte impatto emotivo, e dunque di creare un vivido ricordo nella memoria del soggetto. Ciò avviene principalmente tramite le modalità figlie del *cultural jamming*, diffondendo il messaggio in un contesto inusuale oppure agendo sul suo

²⁰ Definizione da Oxford Languages.

²¹ G. COMIN, Comunicazione integrata e reputation management, (2019).

contenuto, collegandolo a temi al centro dell'attenzione mediatica al momento della sua diffusione o manipolandone alcuni dettagli in modo bizzarro. Ovviamente l'ideazione della strategia di *guerrilla marketing* non può prescindere dal porre al centro della comunicazione i bisogni e desideri del cliente: il contenuto del messaggio comunicativo deve rimandare a questi, ben più che alle caratteristiche del prodotto o dell'azienda, per far leva su ciò che più strettamente interessa al consumatore, in modo da catturare immediatamente la sua attenzione, piuttosto che farla scemare.

Quindi il messaggio tende ad essere il più personalizzato possibile, o comunque pensato per un target di persone piuttosto ristretto. Quanto all'aspetto del dialogo, Levinson insiste sul concetto di long-term relationship, e sottolinea come i metodi del *guerrilla marketing* siano efficaci nel creare affezione nel consumatore; di conseguenza afferma che esso deve rivolgersi non solo ai potenziali nuovi clienti, ma anche e soprattutto a quelli che hanno già acquistato dall'azienda per ottenerne la fidelizzazione. È necessario comunque precisare che nell'ottica di Levinson il *guerrilla marketing* non trascende completamente le regole e il funzionamento del marketing tradizionale, dovendone tenere in considerazione alcuni presupposti fondamentali. Una strategia di *guerrilla marketing* si rivela efficace solo se si pone in sintonia con la vision, la mission e la strategia di comunicazione del marchio complessiva, se il prodotto risulta effettivamente di qualità, se è possibile renderla multicanale, se individua in maniera ben precisa e non ambigua un *core element* che si intende trasmettere e se risulta sorretta da un budget adeguato (seppur nell'ambito del *guerrilla marketing* tale budget non risulta eccessivamente significativo). È evidente come nella formulazione originaria di Levinson il *guerrilla marketing* fosse concepito esclusivamente come uno strumento di commercializzazione pensato appositamente per tutte quelle imprese di dimensioni e disponibilità contenute, soggetti "per i quali la creatività sopperisce alla mancanza di strumenti finanziari"²². Oltre alle necessità dettate da ragioni economiche, il *guerrilla marketing* ebbe ampia diffusione tra le imprese medio-piccole, anche perché ben si adattava alla flessibilità tipica degli small business, che nella fase iniziale della loro esistenza non hanno ancora un'identità ben nota e consolidata e possono quindi utilizzare in maniera molto dinamica le varie leve aziendali, inclusa quella del marketing. Al giorno d'oggi però questo requisito dello stanziamento pubblicitario limitato, un tempo imprescindibile per l'identificazione di casi di *guerrilla*

²² D. GIAMPIETRO, Corriere della Sera del 7 settembre 2007, pag.48.

marketing, ha perso gran parte del suo valore vincolante. Infatti, già all'inizio degli anni Novanta, e poi più largamente e consapevolmente con l'ingresso nel nuovo millennio, molte grandi aziende hanno iniziato ad attuare strategie comunicative collocabili all'interno del range di strumenti e tecniche comunemente indicate come *guerrilla marketing*. Tale mutamento è avvenuto principalmente a causa di tre motivi: innanzitutto queste grandi aziende hanno avuto tempo e modo di osservare la concreta efficacia (e di valutare i rischi) delle strategie di questo tipo condotte da imprese minori in precedenza. Inoltre, la crisi economico-finanziaria di portata globale che ha colpito le maggiori economie a partire dalla fine degli anni Duemila ha costretto anche le imprese più grandi a dover operare con risorse più limitate che in precedenza, e molte di esse hanno reagito tramite un ripensamento e un parziale ridimensionamento della funzione marketing. La causa decisiva che ha spinto anche i grandi marchi a raccontarsi tramite il *guerrilla marketing* tuttavia è stata senz'altro la diffusione dei social networks e di internet di massa; come già in parte accennato, e come si chiarirà meglio nel prossimo paragrafo, la rete digitale per sua stessa natura opera secondo dinamiche che esaltano e si pongono in sintonia con determinate caratteristiche distintive del *guerrilla marketing*, ampliandone di molto le potenzialità comunicative. Proprio la volontà di sfruttare tali potenzialità da parte dei marketers ha innescato un processo di rinnovata elaborazione e ideazione di neonate tecniche di marketing non convenzionale che utilizzino canali digitali, fornendo in tal modo nuova linfa vitale allo sviluppo di una disciplina che non era affatto destinata ad essere una tendenza momentanea del mercato.

1.2.4 Ascesa del web: il *guerrilla marketing* diventa *digital*

La diffusione di massa di internet all'inizio degli anni Duemila, e il successivo avvento dei social networks, hanno completamente rivoluzionato il modo di fare marketing anche per quanto riguarda la sottospecie della *guerrilla*. Difatti tutti i canali digitali presentano delle caratteristiche in sintonia con i presupposti fondanti il *guerrilla marketing*, e risultano particolarmente adatti all'ideazione di forme comunicative creative e in grado di raggiungere il pubblico generando *amazement*. Tale armonia tra canali digitali e *guerrilla marketing* è favorita dal fatto che "internet ha reso particolarmente pronunciata l'interdiscorsività comunicativa, ovvero inserire in un certo tipo di discorso un altro tipo di linguaggio"²³, consacrando così tutte quelle tecniche di manipolazione e contaminazione

²³ G. COMIN, Comunicazione integrata e reputation management, (2019).

di linguaggi che avevano iniziato a svilupparsi con il movimento del *cultural jamming*. La rete stessa appare come *melting pot* di varie forme comunicative, e quindi accresce la possibilità di adottare strategie molto dinamiche, col risultato di rendere più efficace, rapida e meno costosa l'attuazione del *guerrilla marketing*. Inoltre, il web è il contesto perfetto per veicolare messaggi commerciali di un determinato tipo, afferenti alla categoria del viral marketing, poiché accresce fortemente le potenzialità dei meccanismi di passaparola online, permettendo al cosiddetto e-WOM (*electronic Word Of Mouth*) di "raggiungere un numero di individui molto più vasto rispetto a quanto consentito dal passaparola tradizionale, ed è anche generalmente più credibile per il fatto di avere natura scritta"²⁴.

Emerge allora per le imprese che comunicano tramite *guerrilla marketing* la necessità di ideare nuove proficue strategie di carattere digitale, se vogliono continuare a essere competitive e a comunicare in un modo che faccia presa sul pubblico.

1.3 Analisi generale del marketing non convenzionale

Avendo finora esaminato i presupposti logici e i processi di natura sociale che hanno favorito la nascita e il successo del *guerrilla marketing*, e avendone anche passato in breve rassegna la storia, è ora possibile procedere all'analisi generale del marketing non convenzionale da un punto di vista strettamente economico e dunque funzionale al business, condotta tramite il celebre strumento dell'analisi SWOT.

1.3.1 Vantaggi e opportunità del marketing non convenzionale

Vari e notevoli sono i punti di forza (la S di *Strenghts* nell'analisi SWOT) connessi al marketing e alla comunicazione non convenzionale, e la maggioranza di essi è in qualche modo derivante dalla componente creativa che connota questa tipologia di marketing. Sorpresa, originalità, straordinarietà, unicità, imprevedibilità, flessibilità, memorabilità, partecipazione, coinvolgimento, divertimento, contesto inusuale e impatto emotivo sono tutti vantaggi contraddistintivi il *guerrilla marketing*. Però esso poggia la sua efficacia anche su altri aspetti: la sua natura collaborativa (che stimola il consumatore ad assumere un ruolo attivo durante il processo comunicativo) e la rilevanza del messaggio trasmesso, che, assieme alla sua natura divergente rispetto alle altre forme comunicative, contribuiscono a far sì che l'azione di *guerrilla marketing* catturi l'attenzione del consumatore e che la *brand identity* s'imprima nella sua memoria.

²⁴ G. COMIN, Comunicazione integrata e reputation management, (2019).

Per quanto invece riguarda le molteplici opportunità (*Opportunities* nell'analisi SWOT) che il *guerrilla marketing* mira a sfruttare, queste sono individuabili innanzitutto nel fatto che il consumatore non è restio e prevenuto rispetto alla comunicazione commerciale non convenzionale, atteggiamento che invece egli tende ad assumere nei confronti del marketing tradizionale. Inoltre, il *guerrilla marketing* sfrutta anche la tendenza che vede i consumatori spesso costantemente connessi alla rete, e in tal modo essi si configurano come bersagli che possono essere facilmente raggiunti dalla comunicazione aziendale. Infine, in tempi moderni i consumatori mostrano grande interesse e attribuiscono forte significato al loro coinvolgimento nel processo comunicativo da parte dei business, e dunque le aziende che attuano il *guerrilla marketing* tentano di far leva anche su questo aspetto.

1.3.2 Svantaggi e rischi del marketing non convenzionale

Nonostante tutti i punti di forza e le potenziali opportunità finora esaminate, non sarebbe corretto credere che il *guerrilla marketing* sia una sorta di perfetta panacea ai problemi e difetti del marketing tradizionale. Lo stesso marketing non convenzionale presenta alcuni considerevoli svantaggi e si presta a rischi non indifferenti.

Per quanto riguarda i primi (*Weaknesses* nell'analisi SWOT), si segnalano la scarsa o del tutto assente possibilità di ripetere la trasmissione del messaggio al singolo utente già raggiunto, la rapida obsolescenza del messaggio una volta superata la fase dell'effetto sorpresa, la grande pervasività del messaggio (che in alcuni casi può tradursi in un aspetto negativo, rendendolo eccessivamente invasivo), la difficoltà da parte dell'azienda nel controllare la diffusione e la percezione del contenuto comunicativo, la difficoltà nell'ideazione e preparazione della strategia per un messaggio commerciale non convenzionale e la difficoltà nel misurarne l'efficacia.

Tra i rischi (*Threats* nell'analisi SWOT), il più significativo e pericoloso è quello inerente la possibilità che il messaggio non venga percepito nel corretto modo da parte dell'audience, creando confusione, inficiando la *brand identity* dell'impresa o danneggiandone il posizionamento. Le probabilità che ciò accada non sono così remote, posta la significativa originalità dei messaggi di *guerrilla marketing*, da cui difatti derivano non solo vantaggi, ma anche un certo rischio di fraintendibilità. Altro considerevole rischio a cui le imprese si espongono operando nel campo del *guerrilla marketing* è individuabile nella possibilità che determinate loro azioni di *guerrilla* particolarmente spregiudicate possano entrare in contrasto con le leggi locali, o comunque urtare con la visione etica e morale vigente nella società. Quando ciò accade, si determina in capo al brand un danno d'immagine grave e non completamente risanabile nel breve periodo.

1.4 Le principali tipologie di marketing non convenzionale

Giunti a questo punto della trattazione è utile passare in breve rassegna le principali tipologie di marketing non convenzionale.

1.4.1 *Ambient marketing, street marketing, stickering*

Per *ambient marketing* s'intendono tutte quelle attività di marketing non convenzionale che sfruttano in modo originale e fantasioso gli spazi pubblici, tramite installazioni o altre opere che comunque modificano in maniera tangibile l'ambiente in cui l'annuncio pubblicitario è posto. La forza persuasiva dell'*ambient marketing* poggia sulla relazione che si crea tra l'affissione e lo spazio circostante in cui è posta, e supera la logica tradizionale dell'annuncio circoscritto allo spazio del cartellone pubblicitario.

Un'altra tipologia di *ambient marketing* esistente fa invece leva su una manipolazione dell'aspetto temporale, inducendo un mutamento dell'annuncio pubblicitario col trascorrere dei giorni.

Molto simile all'*ambient marketing* è lo *street marketing*: la differenza è che quest'ultimo circoscrive le proprie azioni alle strade e agli edifici che le circondano, mentre invece l'*ambient marketing* può manifestarsi anche in altri luoghi pubblici, come negozi, centri commerciali, ascensori, parchi, spiagge, cabine telefoniche ecc. La tecnica prediletta dallo *street marketing* è quella dello *stickering*; difatti gli *sticker* hanno dalla loro i vantaggi del basso costo e della ripetitività, e dunque possono accrescere la capacità pervasiva della strategia di marketing non convenzionale, anche se di contro potrebbero essere meno notati, o comunque molto meno memorabili, rispetto ad altri tipi di installazioni singole.

Un considerevole rischio legato alle attività di *ambient* o *street marketing* è dato dall'eventualità per cui alcune affissioni potrebbero risultare illecite sulla base di quanto disciplinato dalla legislazione locale.

1.4.2 *Stealth marketing*

Lo *stealth marketing* può essere definito come quella particolare tipologia di *guerrilla marketing* che viene utilizzato dalle imprese per comunicare un messaggio pubblicitario senza render noto al pubblico che sono loro stesse a comunicarlo. Quindi tutte le tecniche che fanno parte dello *stealth marketing* si caratterizzano per comunicare in maniera subdola e sottile, senza che l'azienda spenda il proprio nome. La finalità è proprio quella di camuffare il messaggio pubblicitario come un'esternazione spontanea di un qualsiasi soggetto, rendendolo dunque meno invadente e maggiormente abile a conquistare la fiducia

del target potenziale.

Anche l'esercizio dello *stealth marketing* potrebbe incontrare alcuni limiti legislativi, posti principalmente a tutela del consumatore.

1.4.3 *Ambush marketing*

L'*ambush marketing* è il termine utilizzato per fare riferimento a quello specifico tipo di marketing non convenzionale che si sostanzia nell'associazione non autorizzata di un brand ad un evento mediatico di forte rilevanza, e dunque in grado di procurare grande visibilità, seppure il brand in questione non figura appunto tra gli organizzatori, gli sponsor o i partner ufficiali dell'evento stesso. A questa sua atipica natura l'*ambush marketing* deve il suo altro nome, quello di marketing di imboscata.

L'*ambush marketing*, ancor più degli altri tipi di *guerrilla* finora analizzati, espone l'azienda che lo attua a un considerevole rischio di potenziali ritorsioni a livello legale, dato che con esso si infrange l'associazione esclusiva dell'evento in questione in favore degli sponsor e dei partner legittimi.

Come analizzeremo più approfonditamente nel cap. 3, l'*ambush marketing* è una dei tipi di strategie di marketing non convenzionale che meglio si presta ad essere applicato in ambito sportivo.

1.4.4 *Advertainment*

Si parla di *advertainment* per fare riferimento a tutti quegli annunci pubblicitari solitamente pensati per essere trasmessi sui canali video tradizionali, ma che si distinguono da un normale spot pubblicitario in quanto ideati e realizzati innanzitutto con l'intento di intrattenere il pubblico, e solo conseguentemente a questa esperienza di intrattenimento di attrarre il target al brand.

Le forme nelle quali l'*advertainment* relativo a un marchio, o a un suo prodotto specifico, si presenta più frequentemente sono quelle dello sketch comico e del trailer cinematografico, ma in minor misura anche nella produzione di intere serie tv, o di contenuti digitali da parte di influencer e blogger. In tutti questi casi, comunque, ciò che contraddistingue l'*advertainment* rispetto allo spot canonico è la volontà da parte dell'azienda di pubblicizzare il prodotto “in termini di intrattenimento, e solo alla fine appare chiara la relazione col committente”²⁵.

²⁵ G. COMIN, Comunicazione integrata e reputation management, (2019).

1.4.5 Spot evento

Lo spot evento è un particolare tipo di messaggio pubblicitario che solitamente consiste in un video volto a raccontare un brand (o un suo prodotto) tramite la rappresentazione e il resoconto visivo di un evento che il brand stesso ha realizzato al fine di aumentare la propria visibilità. Collocandosi nel campo del marketing non convenzionale, l'evento in questione deve essere ideato in modo originale e va descritto utilizzando un tono e un registro linguistico differente rispetto a quello solitamente impiegato nel campo della pubblicità; solitamente si attinge a un bagaglio comunicativo e a un'impostazione scenica tipica delle news televisive, oppure dei documentari.

Spot evento e *advertainment* sono entrambi strumenti di marketing non convenzionale che stanno avendo parecchia fortuna, e impieghi profittevoli, nell'ambito della rivoluzione digitale innescatasi col nuovo millennio, tuttavia presentano una fondamentale differenza: lo spot evento presuppone l'esistenza di un'azione tangibile e precedente da parte dell'impresa, che viene appunto raccontata tramite lo spot in questione, mentre nel caso dell'*advertainment* si prescinde dalla messa in atto di un evento precedente, dato che è lo spot in sé a configurarsi come l'evento dalla natura originale e che manifesta la propria forza attrattiva nei confronti dei consumatori.

1.4.6 *Viral, buzz e tribal marketing*

Queste particolari tipologie di *guerrilla marketing* sono accomunate da un elemento ben preciso: si basano sul WOM (*Word of Mouth*, cioè il passaparola). Il passaparola è una modalità comunicativa dall'origine piuttosto antica, e che ha trovato ampie applicazioni nell'ambito del marketing già prima dell'avvento del digitale. Tuttavia, il radicale mutamento apportato alla comunicazione dagli strumenti digitali ha stravolto anche il meccanismo di funzionamento del passaparola: se in precedenza il passaparola avveniva principalmente tra un cliente già fidelizzato e un soggetto che non era a conoscenza del prodotto o del brand, al giorno d'oggi chiunque ha la possibilità di ricercare informazioni, opinioni, recensioni e esperienze di altri utenti sui canali online. Inoltre, ormai le aziende hanno acquisito la capacità di gestire e veicolare la diffusione del passaparola, ideando delle campagne digitali che stimolino gli utenti a condividere e dunque a diffondere un certo contenuto.

Altri vantaggi del passaparola digitale sono la sua più ampia e rapida circolazione rispetto a quello tradizionale, così come la maggiore affidabilità percepita dagli utenti, derivante dalla forma scritta. Sulla base di quanto detto finora, è possibile definire il *viral marketing* come quel tipo di marketing non convenzionale che si sostanzia in iniziative volte a sfruttare la propensione degli utenti del web a condividere contenuti originali e creativi con la propria cerchia di contatti, in modo da rendere un contenuto spiccatamente virale e in breve tempo. Solitamente il contenuto di cui l'azienda incentiva la diffusione è in sintonia con un messaggio che ben si presta a incarnare la mission e la vision aziendale.

Il *buzz marketing* invece si differenzia leggermente dal *viral marketing* per quanto riguarda l'aspetto della spontaneità: in questo caso il brusio incontrollato prodotto dalle conversazioni sul web si realizza tramite modalità meno artificiosamente predisposte dal brand in questione, come invece accade nel caso del *viral marketing*, dove può anche mancare un'associazione esplicita col marchio, ma è comunque sempre facilmente intuibile come esso agisca da pianificatore e propulsore celato della campagna di condivisione sui social.

Un'analisi a parte meriterebbe il *tribal marketing*, che può comunque essere in parte ricondotto al *viral* e al *buzz marketing*, poiché anch'esso si fonda sulla logica di condivisione e di interazione reciproca tra utenti. Il *tribal marketing* difatti mira alla costruzione di una comunità di individui che si identificano in modo forte e sul piano ideologico con i valori di un determinato marchio o prodotto. La fidelizzazione dei clienti e la costruzione di relazioni che durino nel tempo oltre la circoscritta esperienza d'acquisto è il principale effetto che si ottiene con il *tribal marketing*, che appunto vede la progressiva formazione di gruppi di persone accomunati da alcuni valori e dall'apprezzamento per un certo brand che in qualche modo riflette la loro visione del mondo.

1.4.7 *Instant marketing*

Si definisce *instant marketing* quella strategia di comunicazione non convenzionale che consiste nella rapida realizzazione di contenuti che fanno riferimento a contemporanei avvenimenti a cui il pubblico attribuisce una certa rilevanza, o comunque che sono in grado di catturare la curiosità di moltissime persone. Dunque, l'*instant marketing* non si sviluppa tramite una strategia da pianificare accuratamente, ma semplicemente tramite il costante monitoraggio e l'attenta osservazione delle varie tendenze e argomenti che di periodo in periodo sono al centro del dibattito sociale. Il tono di voce dell'*instant marketing* è spiccatamente ironico e utilizza frequentemente la forma comunicativa del meme. L'*instant marketing* è attuato preponderatamente dalle aziende che operano in settori economici di

dubbia moralità, poiché permette di diffondere la propria identità legandosi a temi e argomenti differenti rispetto a quelli strettamente inerenti al business in cui l'azienda in questione opera.

1.4.8 *Astroturfing*

L'*astroturfing* è una particolare tecnica di marketing non convenzionale consistente nel creare artificialmente un'aurea e una percezione positiva attorno ad un determinato prodotto o brand, tramite le opinioni positive e le recensioni favorevoli di influencer o di altre voci autorevoli del web, che solitamente ricevono in cambio dei compensi economici. Configurandosi come attività di manipolazione volontaria e consapevole del sentiment del mercato e dell'idea che i consumatori hanno riguardo a un determinato prodotto o marchio, spesso l'*astroturfing* si pone in contrasto con la disciplina di tutela del consumatore e della concorrenza e dunque è considerato come illegale.

CAP.2 MARKETING E COMUNICAZIONE NEL MERCATO DELLO SPORT

2.1 Il mercato dello sport

Il mercato dello sport è lo specifico settore su cui verterà d'ora in poi l'analisi relativa al marketing e alla comunicazione non convenzionale, fin qui condotta a livello generale.

Prima di tutto si rende necessaria una breve analisi volta ad indagare le caratteristiche generali del mercato dello sport e le sue dinamiche e meccanismi di funzionamento.

“È ormai senso comune che l'attività sportiva abbia assunto una dimensione economica progressivamente crescente nelle economie dei paesi sviluppati da quando, alla fine degli anni Sessanta, dapprima negli Stati Uniti e successivamente nei paesi europei, essa è stata sempre più strutturata seguendo criteri di profitto, attraverso organizzazioni manageriali, ed estendendo la logica di mercato ad attività precedentemente impostate secondo criteri del tutto diversi”²⁶. Un tale processo che ha portato progressivamente alla situazione odierna, in cui sport ed economia sono ormai inscindibili, è stato innescato dall'aumento del tempo libero osservabile in tutte le società occidentali nel secondo dopoguerra. Difatti, almeno nell'accezione europea di sport business, in esso rientrano non solo tutte le varie attività sportive professionistiche (e l'ecosistema di shareholders ad esso connesso), ma anche le attività semi-professionistiche, dilettantistiche, amatoriali, il turismo sportivo, l'acquisto di prodotti o riviste sportive. La consacrazione della valenza economica del settore sportivo è però arrivata successivamente, con l'avvento delle trasmissioni in diretta televisiva, la cui definitiva affermazione si osservò con le Olimpiadi di Tokyo del 1964.

Lo sport business “può già vantare una portata industriale globale, ma che ha ancora margini di crescita esponenziali”²⁷. L'analisi condotta da *Business Research* e pubblicata a gennaio 2024 stima che il valore del mercato dello sport durante l'anno in corso raggiungerà circa 470 miliardi di euro, con un CAGR²⁸ maggiore del 5,6%, dato che il valore a fine 2023 si attestava a circa 445 miliardi di euro. La crescita non sembra essere destinata ad arrestarsi nel breve periodo: dalla stessa analisi emerge come nel 2028 si prevede che il business sportivo supererà la soglia dei 600 miliardi di euro di valore complessivo. E' inoltre doveroso precisare che questo studio aggiusta le effettive stime al ribasso, a causa di una

²⁶ [https://www.treccani.it/enciclopedia/1-economia-dello-sport-nella-societa-moderna_\(Enciclopedia-dello-Sport\)/](https://www.treccani.it/enciclopedia/1-economia-dello-sport-nella-societa-moderna_(Enciclopedia-dello-Sport)/)

²⁷ https://www.sportefinanza.it/2024/02/15/valore-globale-sport-industry/?refresh_ce

²⁸ Composed Annual Growth Rate

serie di fattori negativi oggi di significativa importanza nel rallentare la crescita di molti settori economici (inflazione, conflitti internazionali). Ciò significa che in realtà questi dati potrebbero addirittura essere superiori rispetto a quanto riportato.

Per quanto riguarda lo scenario italiano, lo sport business ha un valore di circa 22 miliardi di euro, rappresentanti l'1,3% del PIL nazionale²⁹. Anche nel nostro paese il mercato dello sport ha da tempo assunto la configurazione tipica di una vera e propria industria, in grado di generare impatti significativamente positivi tanto a livello occupazionale quanto a livello di valore. Tuttavia, la stessa analisi dimostra come le potenzialità di crescita e sviluppo futuro del settore siano enormemente superiori, e principalmente frenate dalla situazione piuttosto critica riguardante gli impianti e le infrastrutture sportive esistenti nella nostra nazione. L'Italia si colloca, infatti, nettamente al di sotto degli standard sia quantitativi sia qualitativi in tema, presentando un elevatissimo numero di impianti vetusti o abbandonati. Situazione che andrebbe sanata in tempi rapidi dalle autorità e amministrazioni competenti con l'attiva collaborazione di tutti i soggetti coinvolti nella filiera dello sport, se non si vogliono mancare le grandi opportunità di crescita futura che tale settore pare offrire.

2.1.1 Rilevanti peculiarità

“Il fenomeno sportivo presenta differenze sostanziali rispetto alle usuali imprese capitalistiche, che derivano da peculiarità organizzative, produttive e dal particolare prodotto dell'attività sportiva”³⁰. Innanzitutto è necessario puntualizzare come il prodotto dell'attività sportiva (specialmente nell'ambito degli sport di squadra) possa definirsi come “congiunto”³¹, dato che si sostanzia nella competizione e nel confronto tra due o più compagini, che sul piano strettamente economico sono aziende differenti, che insieme danno vita all'evento. L'elemento della contesa è imprescindibile nell'ottica dell'attività sportiva agonistica, e di solito maggiore è l'interesse e l'attenzione che il pubblico rivolge alla disputa, quanto maggiore è l'incertezza e l'imprevedibilità circa l'esito finale dell'incontro o dell'intera competizione.

²⁹ Dati provenienti dal “Rapporto Sport 2023”

³⁰ [https://www.treccani.it/enciclopedia/l-economia-dello-sport-nella-societa-moderna_\(Enciclopedia-dello-Sport\)/](https://www.treccani.it/enciclopedia/l-economia-dello-sport-nella-societa-moderna_(Enciclopedia-dello-Sport)/)

³¹ [https://www.treccani.it/enciclopedia/l-economia-dello-sport-nella-societa-moderna_\(Enciclopedia-dello-Sport\)/](https://www.treccani.it/enciclopedia/l-economia-dello-sport-nella-societa-moderna_(Enciclopedia-dello-Sport)/)

Ne deriva una significativa peculiarità comune a tutte le società sportive e osservabile solo in questo tipo di business: nessuna di esse vorrà tendere ad assumere il ruolo di monopolista del mercato, dato che ciò significherebbe assenza di competizione e inevitabile riduzione dell'interesse per la lega in questione. La lega stessa dovrà garantire la competizione paradossalmente ponendo alcune regole limitative della libera concorrenza tra squadre, per evitare che quelle maggiormente favorite da fattori incidentali interni o esterni possano instaurare un dominio sportivo lungo molti anni (il tentativo di scongiurare ciò non sempre riesce nella pratica). Alcune differenze rispetto ad altri contesti commerciali derivano poi dalla forte diversificazione dei ricavi tipica delle società sportive e dalle particolari modalità di assegnamento dei diritti ai media. In alcuni sport in cui le competizioni attribuiscono ingenti premi in denaro ai vincitori (come, ad esempio, il calcio e la Formula 1), gli stessi risultati economici e di bilancio delle società sportive dipendono da quelli sportivi, e quindi si contraddistinguono per la loro inevitabile aleatorietà.

Oltre a queste fondamentali differenze relative all'atteggiamento e all'approccio generale al mercato tenuto dai *players* dello sport business, è possibile individuarne altre che riguardano più da vicino il modo in cui le aziende sportive (intese d'ora in poi non solo come società sportive professionistiche, ma come tutte quelle imprese che anche solo collateralmente o indirettamente ricoprono un ruolo attivo nella filiera sportiva) comunicano la loro *brand identity*, e che dunque ricadono nel campo del marketing sportivo. In primis, è necessario chiarire come, secondo la concezione più comunemente diffusa, all'interno del concetto di marketing sportivo rientrino tutte quelle "attività molto eterogenee, strategie e pratiche per promuovere e vendere prodotti e servizi legati allo sport o tramite lo sport"³². Perciò oggetto dell'analisi condotta nei capitoli successivi non saranno solo le azioni di marketing compiute da squadre o organizzazioni sportive, ma bensì tutte quelle campagne promozionali che usano lo sport per veicolare un messaggio, anche se legato a un prodotto o brand di natura non strettamente sportiva.

Così come il settore di riferimento, anche il marketing sportivo presenta caratteristiche che lo portano a differenziarsi dagli strumenti di promozione utilizzati in altri ambiti commerciali, e in virtù delle quali tale tipo di comunicazione ben si sposa a essere ideata e sviluppata secondo l'approccio non convenzionale largamente trattato nel cap.1. La maggior parte di queste differenze nascono dal fatto che i realizzatori del marketing

³² <https://www.insidemarketing.it/marketing-sportivo-caratteristiche-e-mercato-riferimento/>

sportivo sono chiamati a rapportarsi con un tipo di consumatore molto diverso rispetto al modello valido per molti altri business: in questo ambito non bisogna scordare che il consumatore è innanzitutto un tifoso, che di certo non sarà dotato della razionalità connaturata al consumatore-tipo della teoria economica classica, ma piuttosto sarà mosso da motivazioni principalmente irrazionali, e dal legame emotivo che sente di avere con un determinato club e con i valori che esso rappresenta. Ciò è tanto più valido quanto più si analizzano i casi di società dotate di un'identità ben definita, di tradizioni di antica origine e di effettivo legame col territorio d'appartenenza. È immediato comprendere come i messaggi del marketing sportivo debbano essere impostati sulla forza persuasiva di questo bagaglio emotivo e passionale proprio di ogni tifoso, e quindi non stupisce osservare la propensione a diffondere tali messaggi secondo modalità non convenzionali, tipiche del *guerrilla marketing*. Altro aspetto particolare, sempre legato all'atipicità della figura del tifoso-consumatore, è quello relativo alla sua fedeltà incondizionata. Il soggetto continua a essere interessato e attratto dal club-brand e da ciò che esso rappresenta indipendentemente dai risultati sportivi conseguiti: una pessima stagione potrà di certo determinare un calo delle vendite di merchandising o degli abbonamenti, ma non porterà i veri tifosi a rinunciare a quel legame personale e al tempo stesso collettivo che da sempre li mantiene connessi al club. Perciò le esperienze di tifo-consumo non sono affatto servizi definibili come perfetti sostituti l'uno dell'altro: ciascun club ha un'identità tanto precisa e dettagliatamente definita che lo configura come azienda del tutto diversa rispetto ai competitors. Qualche tifoso ormai deluso potrebbe anche scegliere di rinunciare definitivamente a fornire il suo supporto alla squadra, ma è rarissimo che decida di cambiarla in favore di un'altra. In ciò lo sport business si distingue in modo evidente dagli altri settori commerciali, in cui il consumatore deluso tende a cambiare immediatamente prodotto e azienda.

Un'altra particolarità dello sport business non deriva invece dal comportamento dei tifosi, ma bensì da quello di tutti gli altri shareholders e soggetti addetti ai lavori: le società sportive si trovano spesso ad operare con una domanda fluttuante, e cioè significativamente variabile a seconda delle diverse fasi temporali. Questo accade perché l'interesse degli interessati non strettamente tifosi e degli altri operatori della filiera sportiva (media, fornitori di abbigliamento sportivo, influencer di settore) nei confronti di un club varia sulla base delle prestazioni sportive mostrate, e dei risultati ottenuti. Puntualizziamo ancora una volta che questo non vale per molti tifosi del club in questione, che lo supporteranno indipendentemente dalle eventuali vittorie, garantendogli una certa mole di consumatori di fiducia, al cui interesse di volta in volta si aggiungerà quello degli altri soggetti sopracitati.

Un altro fattore che in parte determina la natura fluttuante della domanda è rintracciabile nella stagionalità di molte attività sportive, che concentrano alcuni specifici momenti (lancio del merchandising, svolgimento delle competizioni) in determinati periodi dell'anno. Un elemento di particolarità riguarda poi il target, che nell'ambito del marketing sportivo si caratterizza per l'ampiezza e la trasversalità: se è vero che alcuni sport sono storicamente seguiti e praticati maggiormente da un sesso rispetto che dall'altro, nella dinamicità della società odierna tali differenze vanno rapidamente attenuandosi e sono destinate a essere superate, come è già da tempo avvenuto per quelle di età. La stragrande maggioranza degli sport al giorno d'oggi sono seguiti senza distinzione da persone di ogni età. Permangono invece differenze geografiche, dettate dal differente valore culturale e storico-sociale che un certo sport può assumere nelle varie nazioni del mondo. Un'ultima significativa peculiarità deriva dalla grande capacità di integrazione dello sport con altri settori commerciali, così come per campagne che non hanno scopo di lucro, ma bensì di diffondere messaggi socialmente utili e funzionali. Questa notevole capacità d'integrazione deriva dalla semplicità, e al tempo stesso dalla grande forza attrattiva del messaggio sportivo. Le possibilità di realizzare sponsorizzazioni e partnership con aziende operanti in altri settori sono quasi infinite, e attualmente il marketing sportivo non potrebbe prescindere da esse.

L'insieme di tutte queste peculiarità rende il mercato dello sport un settore dinamico e affascinante, con un potenziale e delle opportunità non rintracciabili in altri ambiti commerciali, e il marketing sportivo particolarmente funzionale e adatto a essere ideato e realizzato secondo le modalità dell'*unconventional communication*.

2.2 Tendenze evolutive del marketing sportivo indirizzate al maggior coinvolgimento dell'utente

Finora abbiamo preso in analisi le peculiarità che distinguono lo sport business e il marketing sportivo dagli altri settori e ambiti economici. Adesso è possibile prendere brevemente in considerazione le tendenze evolutive che sembrano tracciare la direzione futura lungo la quale si svilupperà il marketing sportivo.

2.2.1 Digitalizzazione, intelligenza artificiale, realtà virtuale

In un'epoca contrassegnata dalla diffusione di massa dei social media e di internet, inevitabilmente anche il marketing sportivo futuro pare svilupparsi traendo nuova linfa vitale dagli strumenti forniti dalla digitalizzazione. Questi hanno consentito ai marketers di rivolgersi in modo dinamico e coinvolgente al target, impostando un dialogo, un flusso

comunicativo bidirezionale, in cui anche l'utente gioca un ruolo attivo. Molto diffusi sono ad esempio i servizi di messaggistica che sfruttano l'intelligenza artificiale per suggerire ai tifosi delle opzioni di acquisto personalizzate, sulla base delle preferenze e gusti che il tifoso ha espresso in precedenza. Altre innovazioni nel settore sfruttano la realtà virtuale e la realtà aumentata per rendere molto più coinvolgenti le esperienze di fruizione dell'evento sportivo; sebbene tali novità abbiano una genesi molto recente, queste mostrano un grandissimo potenziale, basato anche sulla progressiva diffusione della fama e notorietà degli e-sports. Puntare su questo segmento consente di attrarre al mondo sportivo le nuove generazioni che, a differenza delle precedenti, spesso hanno i primi approcci con i videogiochi sportivi ancor prima che con i reali sport corrispondenti.

2.2.2 Sostenibilità e inclusività

Come già analizzato, il settore dello sport ben si presta per la realizzazione di campagne diffuse di messaggi non strettamente legati al lucro, quanto più al perseguimento di cause sociali degne di attenzione pubblica, in quanto finalizzate all'incremento dell'utilità collettiva. Quindi anche chi opera in questo settore di mercato negli ultimi anni ha iniziato a relazionarsi con temi legati alla sostenibilità e all'inclusività; per queste ragioni le iniziative con queste caratteristiche intraprese da aziende che operano nella filiera sportiva sono divenute sempre più frequenti. Per quanto riguarda la sostenibilità, l'obiettivo per le aziende è quello di contribuire allo sviluppo di una vera e propria coscienza ambientale nella popolazione, ad esempio tramite iniziative di riciclaggio che coinvolgano gli utenti, sponsorizzazioni con organizzazioni o influencer del settore, e utilizzo di prodotti ecosostenibili. Con riferimento all'inclusività, anch'essa si conferma una tendenza al centro dell'evoluzione del marketing sportivo: oggi giorno sempre più brand di settore decidono di comunicare l'importanza della diversità all'interno della comunità sportiva, e lanciano servizi o prodotti appositamente pensati per specifici gruppi demografici.

CAP.3 ESEMPI PRATICI DEL MARKETING NON CONVENZIONALE APPLICATO AL MERCATO DELLO SPORT

Avendo fornito solide basi teorico-concettuali relative al *guerrilla marketing* e al mercato dello sport nei primi due capitoli, è ora possibile entrare nel vivo della trattazione, prendendo in esame vari casi pratici di applicazione di strategie e tecniche di marketing non convenzionale in ambito sportivo.

Prima risulta però utile riassumere brevemente potenzialità e limiti che questa tipologia di marketing presenta se applicata in ambito sportivo.

3.1 Potenzialità e limiti dell'applicazione del marketing non convenzionale al mercato dello sport

Le potenzialità del *guerrilla marketing* in ambito sportivo coincidono con quelle tipiche del *guerrilla marketing* in via generale; tuttavia, tali potenzialità sono in un certo senso ampliate in questo specifico contesto, per la semplicità e l'immediatezza del linguaggio sportivo e per la percezione dello sport come attività ludica, che dunque non impone canoni comunicativi troppo seri e formali alle imprese che operano nel settore, per le quali la capacità di generare coinvolgimento tra tifosi e appassionati si configura come *skill* più importante di quanto non lo sia per altri tipi di aziende. Poste queste premesse, emerge chiaramente per i marketers sportivi la possibilità di agire con un margine di manovra piuttosto ampio: essi possono ideare moltissimi tipi diversi di strategie originali contraddistinte da creatività e innovazione per compiere azioni di marketing virali e autentiche.

È però inevitabile che anche in questo specifico ambito il *guerrilla marketing* debba misurarsi con alcuni limiti intrinseci e spesso piuttosto pericolosi per la *brand identity* dell'azienda che decida di adottare una tale strategia di promozione: il principale è quello relativo a una possibile erronea percezione dell'effettivo messaggio che l'azienda intende trasmettere con la campagna di marketing non convenzionale. Spesso l'originalità e l'effetto sorpresa sono generati tramite un messaggio sottile e dal significato non immediato; non tutti potrebbero però comprenderlo, e addirittura alcuni potrebbero mal interpretarlo in senso offensivo o poco rispettoso nei confronti di determinati altri soggetti. Altra problematica legata al *guerrilla marketing* s'individua nella difficoltà relativa alla misurazione degli effetti generati dalle iniziative di questo tipo, molto superiore rispetto

alla ben più immediata e semplice misurazione del ROI³³ per quanto riguarda le iniziative di marketing tradizionale. Infine, occorre precisare come progressivamente sempre più aziende e società del settore stiano iniziando a adottare tecniche di *guerrilla marketing* per quanto riguarda la loro comunicazione, e ciò produce il rischio che idee nate come originali diventino comuni e abituali agli occhi del pubblico a causa della loro considerevole diffusione.

3.2 Il Marketing non convenzionale da parte dei *big players* del settore sportivo: Nike e Adidas

Ora è possibile iniziare a prendere in considerazione vari casi pratici di applicazione di tecniche e strategie proprie del *guerrilla marketing* in ambito sportivo. Risulta opportuno muovere dall'analisi delle mosse di due colossi del settore, cioè Nike e Adidas. Fin dalla loro esistenza queste due aziende si sono sfidate costantemente per ottenere il dominio del mercato dell'abbigliamento sportivo, e negli ultimi decenni hanno deciso di farlo utilizzando anche le armi tipiche del *guerrilla marketing*.

3.2.1 Nike e l'*ambient marketing*: palloni sovradimensionati e panchine motivazionali

Nike è stato uno dei primi brand a comunicare tramite tecniche tipiche dell'*ambient marketing*, e progressivamente queste iniziative sono divenute un vero e proprio caposaldo per la strategia promozionale di questa impresa. Già all'inizio del XXI secolo Nike decise di familiarizzare con il marketing non convenzionale, e in occasione della campagna promozionale del Campionato europeo di calcio del 2004 compì alcune installazioni urbane poste lungo le strade di molte metropoli europee. Queste raffiguravano dei palloni da calcio giganti del brand, che erano stati collocati sul tettuccio di automobili o sulle facciate dei palazzi a simulare un crash, come se quei palloni enormi fossero stati realmente lanciati contro l'ambiente dell'installazione, distruggendolo. In questo modo era certo che qualsiasi passante, interessato o meno al calcio, non potesse fare a meno di notare il messaggio promozionale, data la sua natura particolarissima in grado di cogliere di sprovvisa un soggetto impegnato nelle sue mansioni quotidiane o in una semplice passeggiata per le strade delle città europee. La dirompente originalità della campagna pubblicitaria ebbe la conseguenza di far ottenere a Nike un enorme aumento della *brand identity* e *awareness*, tant'è che nonostante il Campionato europeo di calcio del 2004 fosse ufficialmente sponsorizzato da Adidas a livello di forniture di merchandising (incluso il pallone della

³³ Return On Investment

competizione), molti interessati, a distanza anche di molti anni, continuavano a connettere il ricordo dell'evento a quella memorabile campagna pubblicitaria di Nike che l'aveva preceduto e anticipato. Nike ha recentemente deciso di riproporre una campagna di ambient marketing in tutto e per tutto simile a quella attuata a inizio secolo. Lo ha fatto poco prima dell'inizio del Campionato mondiale di calcio del 2022 tramite Nike London, che ha deciso di realizzare un'installazione di un pallone gigante collocato su un classico taxi britannico. Ciò dimostra come la validità e l'efficacia dell'ambient marketing, a differenza di quelle di altre tipologie di comunicazione commerciale, possono perdurare nel tempo anche per svariati decenni, perché si basano semplicemente sulla forza visiva connaturata al modo in cui il messaggio è proposto, e non su implicazioni logiche o sottili doppi sensi derivanti dal contenuto del messaggio stesso.

Un altro strumento utilizzato da Nike negli scorsi anni per fare ambient marketing è consistito in un'atipica tipologia di panchina: l'azienda ha collocato sui marciapiedi e nei parchi di alcune metropoli mondiali delle panchine che però mancavano di una componente essenziale, e cioè delle travi necessarie per sedersi. Sulle travi presenti (ad altezza schiena) era invece posto l'iconico *swoosh*, accanto alla scritta "RUN". È evidente come questa simpatica iniziativa sia stata pensata per incentivare chi vi entrava in contatto a fare sport o comunque attività fisica, avvicinandolo in tal modo alla vision, alla mission e ai valori propagandati dal marchio statunitense, tramite un contatto brand-soggetto che coglie quest'ultimo alla sprovvista, ma che non risulta in alcun modo invadente e dunque non porta i consumatori ad adottare quei meccanismi in parte inconsapevoli che essi elaborano come difesa all'*overload advertising*. Altra iniziativa simile è stata quella che ha visto Nike piazzare all'ingresso di alcune scale mobili poste nelle metropolitane e nei centri commerciali di varie città del mondo dei nastri di plastica, simili a quelli canonici bianco e rossi che sono utilizzati per segnalare accesso interdetto, ma che erano di una colorazione differente e presentavano un pattern che vedeva lo *swoosh* ben presente e riconoscibile. La ratio alla base di una tale iniziativa è la stessa di quella della panchina in parte monca: avvicinare i soggetti al brand comunicando i valori fondanti dell'identità aziendale e cogliendoli alla sprovvista, ma senza l'invadenza solita della comunicazione commerciale, che potrebbe invece irretirli.

3.2.2 Nike e la forza dei cortometraggi: "Write the future" e "The Last Game"

Nike col tempo ha imparato a padroneggiare tutte le varie tipologie di *guerrilla marketing*, non focalizzandosi solamente su quella di tipo *ambient*; ha da sempre prediletto, tuttavia, la diffusione dei propri messaggi tramite contenuti dalla natura spiccatamente visiva, piuttosto

che grafica, sonora o esperienziale. I due cortometraggi “*Write the future*” e “*The Last Game*” ne costituiscono una riprova, essendo stati tra i contenuti più chiacchierati e maggiormente in grado di generare *buzz* e *leads* tra tutti quelli prodotti dall’impresa statunitense negli ultimi decenni. Il primo di questi due cortometraggi ha una durata di circa 3 minuti, è stato lanciato prima del Campionato del mondo di calcio del 2010 e vede la partecipazione di alcuni calciatori sponsorizzati Nike tra i più famosi all’epoca come testimonials d’eccezione (Drogba, Cannavaro, Rooney, Ronaldinho, Cristiano Ronaldo). Il cortometraggio “*Write the future*” evidenzia quanto ciò che accade nel campo di gioco influenzi profondamente anche tutte le dinamiche del mondo esterno, incidendo profondamente tanto sulla vita dei protagonisti calciatori, quanto anche su quella di tutti gli altri soggetti interessati. La narrazione dell’altro cortometraggio (“*The Last Game*”) si fonda invece su fittizie vicende fantascientifiche che vedono alcuni cloni prendere il controllo del gioco del calcio sostituendosi agli atleti in carne e ossa, salvo poi essere sportivamente sconfitti da una selezione di giocatori umani. È stato lanciato prima del Campionato mondiale di calcio del 2014 e sviluppato in stile cartoon. Entrambi questi cortometraggi sono esempi ben riusciti di quella particolare sottospecie di *guerrilla marketing* nota come *advertainment*: infatti l’intenzione di Nike era quella di promuovere l’immagine dei suoi atleti di spicco di lì a poco impegnati nelle imminenti Coppe del Mondo, promuovendo in tal modo indirettamente anche se stessa e i propri prodotti, tuttavia lo spettatore è immediatamente catturato dall’avvincente trama (e dall’abilità di ripresa del regista) e per tutta la durata del cortometraggio dimentica la natura commerciale dello stesso, rapito dal fascino con cui solitamente si guardano un film o una serie televisiva. Solo una volta terminata la proiezione l’utente torna in qualche modo ad uno stato di realtà percettiva e realizza la ratio sulla base della quale Nike ha prodotto il contenuto in questione. Questi video, come altri cortometraggi realizzati da Nike, sono a dir poco iconici: a più di un decennio di distanza restano ancora oggi impressi nelle menti del pubblico come alcuni tra gli spot commerciali più affascinanti e formidabili di sempre.

3.2.3 Altre iniziative non convenzionali: Nike Run Club, Nike Breaking2, Nike Air Max Day

Quando un’azienda sviluppa una strategia di comunicazione, è importante che la persegua e realizzi con un adeguato mix di strumenti, tecniche e canali. Solo se lo stesso concetto di base (la *reason-why* distintiva dei prodotti aziendali) è declinato e trasmesso in forme e modalità diverse e molteplici potrà acquisire la pervasività che occorre esso abbia per attrarre il target prescelto.

Nike ha ben compreso quanto sia fondamentale questo aspetto del marketing, predisponendo canali comunicativi totalizzanti nel loro complesso, dunque in grado di entrare in contatto col pubblico in modo continuativo, molteplice e sempre inaspettatamente. Difatti l'azienda ha col tempo sviluppato tutta una serie di iniziative davvero uniche e senza precedenti nel settore sportivo, che hanno contribuito ad accrescere il suo vantaggio competitivo nei confronti dei competitors e a imporsi come brand di riferimento per quanto concerne l'abbigliamento sportivo.

La prima iniziativa dalla natura non convenzionale che risulta meritevole di analisi è quella relativa all'istituzione del Nike Run Club, avvenuta tramite omonima applicazione lanciata nel 2016 e finalizzata a generare e incentivare la diffusione tra gli atleti e runner delle dinamiche tipiche del *tribal marketing*. Questa app, infatti, punta sulla condivisione della propria esperienza di allenamento con altri corridori e sulla predisposizione di attività congiunte, stimolando in tal modo la formazione di una comunità di consumatori particolarmente affiatata e legata ai valori di Nike, che assume un ruolo attivo nel propagandare vision e mission del brand all'interno della società. Segue le stesse logiche teoriche che definiscono *viral e buzz marketing* l'istituzione del Nike Air Max Day, data coincidente col 26 marzo di ogni anno (in onore del lancio del primo modello di Air Max 1 avvenuto proprio in quel giorno nel lontano 1987). La scarpa è divenuta ben presto oggetto di culto per gli appassionati delle sneakers, e proprio in virtù di quest'aurea leggendaria che avvolge le linee Air Max, Nike ha deciso di istituire questa giornata speciale, in cui tra le varie iniziative si organizzano anche eventi live o campagne di condivisione di contenuti digitali, sempre con l'obiettivo di generare discussioni sul tema e di creare un'appassionata comunità di clienti dai gusti comuni, stimolando quindi non solo il contatto brand-cliente, ma anche e soprattutto i contatti e confronti reciproci tra i clienti stessi.

Nike Breaking2 è un'altra iniziativa promozionale Nike dall'impatto epocale, che può essere definita a tutti gli effetti come ottimo esempio di spot evento. È stata sviluppata nel 2017, con l'intenzione da parte del noto marchio di far percorrere a un atleta la maratona sotto il tempo di 2 ore, fino a quel momento tempo minimo necessario e ritenuto irriducibile. Lo scopo dell'evento era in tutto e per tutto coincidente con il messaggio valoriale che Nike si prefigge di diffondere e realizzare tramite i suoi prodotti: rendere possibile un costante miglioramento delle capacità atletiche umane, oltre ogni limite immaginabile fino all'eccellenza. È proprio in questa sintonia tra evento e strategia di comunicazione complessiva del brand, che va individuato il motivo di successo dell'iniziativa. Per tentare

di realizzare l'ambizioso obiettivo, Nike si è avvalsa della collaborazione di tre tra i maratoneti d'élite mondiale, nonché dei suggerimenti e della partecipazione di allenatori, ingegneri e scienziati di elevatissima preparazione, che hanno portato alla realizzazione di una scarpa Nike di gara su strada molto innovativa (la Zoom Vaporfly 4%), la quale prometteva prestazioni impensabili a chi l'avesse indossata. Il giorno dell'evento, tenutosi presso l'autodromo di Monza, nessuno dei maratoneti è riuscito a rompere il muro delle 2 ore, ma uno di loro ha sfiorato l'impresa, mancandola per soli 25 secondi (e stabilendo comunque un nuovo record mondiale di percorrenza più rapida). Ciò non ha però danneggiato o ridotto l'efficacia dell'iniziativa, in minima parte perché Nike stessa aveva fin dall'inizio raccontato la realizzazione dell'obiettivo in termini di *mission impossible*, in gran parte perché ciò che era realmente significativo era tutta la fase preparatoria all'evento, che era culminata nel lancio della nuova scarpa da corsa. Perciò ancora oggi il Nike Breaking2 è considerato all'unanimità come uno spot evento di grande successo nonostante il fallimento dell'obiettivo finale, poiché ha aumentato l'attenzione nei confronti del brand, ha definito nuovi standard d'eccellenza per l'ideazione e la realizzazione di scarpe da corsa e ha catalizzato nei confronti del mondo del running anche l'attenzione di molti soggetti che fino a quel momento non vi erano mai entrati in contatto, motivandoli a superare i loro limiti e ad adottare uno stile di vita atletico e salutare.

3.2.4 La guerrilla di Adidas: “Run for the Oceans”, *ambient marketing* e *temporary store*.

Se Nike ha reso le iniziative di *guerrilla marketing* un cavallo di battaglia per la sua strategia di promozione e comunicazione commerciale, anche Adidas non è mai stata da meno. Già a partire dall'inizio del secolo in corso l'azienda tedesca ha sperimentato iniziative di *ambient marketing* dal forte impatto visivo, come l'affissione di un enorme pannello raffigurante il portiere della nazionale tedesca di calcio Oliver Khan in tuffo a mo' di ponte autostradale, o l'allestimento di peculiari *temporary store* aventi la forma della classica scatola di scarpe blu Adidas in occasione del festival musicale Lollapalooza. Il marketing di Adidas non si è però limitato a semplici iniziative che cogliessero il pubblico di sorpresa agendo sulla leva dello stupore prodotto da visioni inusuali, ma come Nike ha sviluppato iniziative non convenzionali più ragionate e volte a diffondere valori di un certo spessore ideologico. L'azienda si è da sempre mostrata particolarmente sensibile riguardo al tema della sostenibilità ambientale, e nel 2022 ha ideato la campagna “Run for the Oceans” proprio per garantire al pubblico il suo reale impegno e interesse per la tematica. La campagna consisteva nel collocare nei navigli di Milano un'installazione di un cetaceo lunga oltre 30 metri, volendo sensibilizzare le persone a prendere maggiormente in

considerazione il tema dell'inquinamento degli oceani causato da rifiuti in plastica. Adidas non si è limitata a produrre un'installazione passiva che venisse solo contemplata, ma ha anche predisposto una *call-to-action* nei confronti degli utenti, lanciando sulla sua app di running proprio la sezione “*Run for the Oceans*”. Per ogni dieci minuti di allenamento di ciascun utente iscritto a questa sezione dell'app, Adidas s'impegnava a eliminare una bottiglia di plastica dalle spiagge.

L'iniziativa ha avuto un grande successo e ha visto la partecipazione di migliaia di corridori e altri sportivi: la scelta di Adidas di creare esperienze personali per i consumatori che li portino ad adottare lo stile di vita promosso dal brand si è rivelata vincente, e ha reso ogni soggetto co-protagonista della campagna di sostenibilità ambientale.

3.3 L'ambush marketing alle Olimpiadi

Quando si parla di sport non si può prescindere dal prendere in considerazione l'evento sportivo per eccellenza nella storia dell'umanità: le Olimpiadi.

Le Olimpiadi, seppur concentrate nel giro di poche settimane, sono tra gli eventi che offrono maggiore visibilità in ambito sportivo, e per i brand essere sponsor ufficiale dell'Olimpiade rappresenta un'opportunità senza precedenti in termini di notorietà e ritorno economico. Proprio per l'ampissima visibilità che l'Olimpiade offre, nel corso delle edizioni molti marchi che non avevano voluto o non erano riusciti a ottenere la qualifica di sponsor ufficiale hanno a più riprese attuato campagne promozionali di *ambush marketing*. Il primo caso di *ambush marketing* si ebbe già ai Giochi della XXIII Olimpiade (Los Angeles 1984) quando Kodak sponsorizzò programmi televisivi legati alle Olimpiadi, diffondendo così tra il pubblico la percezione che fosse lo sponsor ufficiale dell'evento (che in realtà era Fujifilm). I casi più eclatanti di *ambush marketing* si sono però verificati durante i Giochi della XXVI Olimpiade (Atlanta 1996) e della XXIX Olimpiade (Pechino 2008).

3.3.1 Atlanta 1996

Durante i Giochi Olimpici ospitati da Atlanta nel 1996 è stato possibile osservare uno tra i casi più emblematici per quanto riguarda la pratica dell'*ambush marketing*. Adidas era sponsor ufficiale dell'evento (avendo acquistato a caro prezzo tale posizione), ma Nike mise in atto un'inusuale e aggressiva campagna pubblicitaria al fine di reindirizzare sul proprio brand l'attenzione e l'interesse mostrati dal pubblico nei confronti dell'evento. Nike poteva infatti contare su molti atleti partecipanti alle Olimpiadi come testimonials, e ha sfruttato proprio la loro immagine per realizzare questa campagna che appunto li mostrava

nel compimento di straordinarie performance, accompagnate dall'ormai famosissimo slogan "*just do it*".

Questo ha spinto il pubblico ad associare quelle Olimpiadi molto più a Nike che ad Adidas, anche perché l'azienda statunitense compì altre notevoli iniziative, come specifiche promozioni esercitabili solo durante i giorni dei Giochi o la realizzazione di temporary store nei pressi e lungo le strade che portavano alle sedi olimpiche. Il caso in questione segna un momento importantissimo per quanto riguarda il marketing sportivo, poiché ha dimostrato al mondo come un'azienda possa sfruttare la visibilità offerta da un evento pur senza esserne sponsor ufficiale, sollevando questioni etiche e legali nel dibattito pubblico: ciò ha portato il CIO³⁴ a disciplinare accuratamente il sistema di sponsorizzazioni per le successive edizioni, fissando paletti legali che hanno reso molto più complessa l'attuazione dell'*ambush marketing* ai Giochi.

3.3.2 Pechino 2008

Le nuove misure predisposte dal CIO non sono comunque state in grado di evitare il verificarsi di un altro significativo caso di *ambush marketing* nel 2008 a Pechino, quando al culmine della cerimonia di apertura l'ultimo tedeforo cinese Li-Ning si presentò in diretta mondiale vestito con abbigliamento e scarpe del suo brand omonimo, che poté dunque godere dell'enorme visibilità offerta da quel particolare momento a discapito di Adidas, sponsor ufficiale che suo malgrado dovette subire ancora una volta un'iniziativa di *ambush marketing* altrui in ambito olimpico. L'impatto positivo per il marchio cinese fu molto rilevante, tant'è che il valore delle sue azioni salì del 5% sulla borsa di Hong Kong.

Questi appena passati in rassegna sono i due casi di *ambush marketing* dall'impatto maggiore, che hanno generato un ricordo ben sedimentato nella memoria collettiva, ma non sono di certo gli unici: ancora oggi, non solo in ambito olimpico, ma anche in altre competizioni, si osservano con buona frequenza azioni di marketing di imboscata, e nonostante gli organizzatori fissino limiti legali sempre più difficilmente raggiungibili, le grandi aziende sembrano tuttora disposte a fare di tutto per eluderli, potendo così catalizzare su di sé l'attenzione generata dall'evento.

³⁴ Comité International Olympique

3.4 Sfruttare la visibilità offerta dal mercato sportivo tramite il marketing non convenzionale

Finora sono stati presi in considerazione casi di marketing sportivo non convenzionale nella sua accezione più ristretta, e cioè quando questo è realizzato da aziende che operano primariamente in tale specifico mercato, tuttavia già da svariato tempo anche imprese che operano in molti altri settori hanno ben compreso le potenzialità offerte dal marketing sportivo, per raggiungere un pubblico ampio e variegato tramite dinamiche molto più immediate rispetto a quelle tipiche della comunicazione propriamente commerciale, concedendo alle imprese fantasiose possibilità nell'utilizzo della leva della creatività e originalità.

Segue l'analisi di tre casi ben esemplificativi del *guerrilla marketing* sportivo realizzato da parte di aziende non sportive, che si distinguono per l'alto grado di coinvolgimento dei soggetti raggiunti e per l'impostazione innovativa che li distingue e li qualifica come particolarmente significativi rispetto agli altri moltissimi esempi analoghi.

3.4.1 Heineken: “Boredom at the Opera”

Heineken, la nota azienda olandese produttrice di birra, lega da tempo la propria immagine e il proprio nome alle competizioni sportive professionistiche. Già sponsor ufficiale di tornei rugbistici e corse automobilistiche, la principale competizione con cui Heineken ha diffuso la sua identità aziendale e si è fatta ben conoscere a tutti gli sportivi è senza dubbio la Uefa Champions League, il più prestigioso torneo calcistico per club europei. La partnership dura infatti da trentatré lunghi anni, e la sinergia si è progressivamente sviluppata tramite iniziative sempre più coinvolgenti, tant'è che oggi il binomio tra la birra olandese e le grandi notti di calcio europeo è ben noto ai più, non solamente ai soggetti strettamente appassionati.

Tra tutte le campagne non convenzionali di marketing sportivo sviluppate da Heineken in questi anni, la più geniale e memorabile resta sicuramente quella nota come “Boredom at the Opera”. In occasione del big match di Champions League tra Real Madrid e Milan, tenutosi il 19 ottobre 2010, la divisione italiana di Heineken ha organizzato un falso evento presentato in veste di concerto di musica classica, da svolgersi al noto Teatro della Scala in contemporanea con la partita. Circa duemila tifosi del Milan sono stati costretti a rinunciare alla visione della partita per partecipare all'evento, grazie alla collaborazione di più di duecento complici di Heineken, scelti tra fidanzate, professori universitari e colleghi dei tifosi. Tutti loro la sera in questione si sono recati (a malincuore) all'evento, ma dopo 15

minuti dall'inizio del concerto lo schermo in sala ha lasciato gli ignari presenti di stucco, proiettando il seguente messaggio: "È difficile dire di no al tuo capo, vero? Alla tua fidanzata? E alla partita? Come hai potuto pensare di perderti il *big match*? Sei ancora dei nostri? Godiamoci insieme la partita"³⁵, a cui è seguito l'inno della Champions League e l'effettiva proiezione del match. I risultati dell'iniziativa sono stati molto rilevanti, anche perché, in virtù della sua natura originalissima, la notizia del falso evento è stata riportata da numerosissimi canali media (raggiungendo complessivamente 15 milioni di utenti su canali video o sul web), e la sorpresa ha stupito anche il milione e mezzo di spettatori che si apprestava a seguire il falso concerto in diretta su Sky Sport.

L'enorme successo della campagna non si deve solamente al genio creativo di chi l'ha ideata, ma è anche legato a un motivo più profondo: essa si pone in piena coerenza e sintonia con la strategia comunicativa condotta complessivamente da Heineken, che ha l'obiettivo di valorizzare il consumo di birra in quei momenti conviviali di socialità, condivisione e divertimento, com'è appunto la visione di una partita di calcio. Inoltre, collegandosi al mondo della musica classica e delle esibizioni teatrali, l'azienda ha attratto a sé un pubblico in parte nuovo rispetto a quello già fidelizzato, operando una connessione tra diversi ambiti culturali, come la musica e il calcio, all'insegna dell'esperienza condivisa.

3.4.2 Herta Food: "*The Football Machine*"

Altra iniziativa particolarmente degna di nota è quella realizzata dalla divisione belga dell'azienda tedesca Herta Food, produttrice di wurstel precotti e di altri cibi a base di carne. In occasione del lancio delle nuove Knacki FootBall, piccole polpette di carne dal design simile a palloni da calcio, Herta ha deciso di promuovere il nuovo prodotto tramite una campagna di marketing non convenzionale molto coinvolgente e innovativa, volta a posizionarlo come cibo particolarmente adatto a essere consumato in occasioni legate al calcio. In Belgio l'azienda ha voluto coinvolgere un testimonial d'eccezione per la realizzazione di "*The Football Machine*": la scelta è ricaduta su Leo Van der Elst, esportiere considerato una vera e propria leggenda del calcio belga. L'iniziativa consisteva nell'installare in una delle principali stazioni ferroviarie del paese una cabina all'apparenza simile a un distributore automatico, che prometteva di distribuire una confezione gratis di Knacki FootBall al tocco. A questo punto però si manifestava l'effetto sorpresa tipico del

³⁵ <https://youtu.be/tEqJV1acgN4?feature=shared>

guerrilla marketing: la cabina si apriva e all'interno vi si trovava un minuscolo campo da calcio con Van der Elst in persona, a cui il curioso passante avrebbe dovuto segnare un gol per poter ottenere la confezione del prodotto, utilizzando una pallina dalla grandezza di un Knacki FootBall. L'evento si svolgeva con tanto di attori che recitavano la parte di tifosi e telecronisti, e ovviamente Herta ha registrato l'atipica esperienza, realizzando uno spot a riguardo, per rendere la campagna nota e virale su tutti i canali digitali. L'iniziativa si è rivelata davvero di successo, poiché l'alto grado di coinvolgimento degli utenti ha diffuso nel pubblico la percezione dell'esistenza di un forte legame tra prodotto e esperienza sportiva, riuscendo così nell'intento aziendale di rendere i Knacki FootBall dei cibi associati al contesto calcistico.

3.4.3 Emirates: “*Safety Instructions*”

Emirates, compagnia aerea di bandiera degli Emirati Arabi Uniti, da anni realizza sponsorizzazioni in favore delle squadre calcistiche più prestigiose d'Europa, tra cui figura anche il Benfica. È proprio in collaborazione con il club portoghese di Lisbona che Emirates ha sviluppato una campagna che si colloca a pieno titolo nel campo del marketing sportivo non convenzionale, e che prende il nome di “*Safety Instructions*”. L'obiettivo dell'iniziativa era quello di sensibilizzare e informare il pubblico relativamente all'importanza di prestare attenzione alla spiegazione delle procedure di sicurezza fornita dalle hostess prima del decollo, un momento di elevata importanza, ma troppo spesso ignorato dalla quasi totalità dei passeggeri aerei. Ovviamente la campagna aveva anche un obiettivo più generale, e cioè ampliare la conoscenza dell'identità aziendale e del messaggio valoriale che essa propone di diffondere, sfruttando l'enorme visibilità fornita da uno dei club più seguiti del continente. Prima di alcune partite casalinghe del Benfica, l'ingresso in campo delle squadre era allora preceduto da quello di hostess Emirates (con tanto di abbigliamento tipicamente indossato durante i voli), che tramite un breve siparietto fornivano indicazioni relative alla struttura dello stadio da Luz e ai comportamenti che i tifosi avrebbero dovuto seguire per far sentire il loro supporto ai giocatori, adottando le movenze facilmente riconoscibili della fase di spiegazione delle indicazioni pre-volo, e sviluppando un discorso dal tono ironico e leggero. Questo è un classico esempio di interdiscorsività comunicativa, poiché una determinata dinamica comunicativa viene estrapolata dal contesto in cui è comunemente utilizzata, e viene riprodotta in un contesto del tutto diverso e inusuale, creando un effetto di straniamento che stupisce il pubblico. È questa la logica alla base dell'iniziativa, che seppur priva di un impianto particolarmente originale e creativo (a differenza delle campagne di cui sopra), è stata comunque efficace

nel raggiungere l'obiettivo preposto e nel diffondere tra i tifosi la percezione del forte legame tra club e brand.

3.5 La comunicazione creativa dei broadcaster: Espn

Vale ora la pena prendere in considerazione un caso rappresentativo di una particolare tipologia di marketing sportivo, che si distingue da altre varie iniziative del genere sulla base della specifica natura dell'azienda che lo attua. Il riferimento è alla comunicazione creativa e non convenzionale quando questa è ideata e realizzata dai broadcaster che raccontano lo sport: potrebbe essere definita in qualche modo come la comunicazione di chi fa comunicazione. I broadcaster sono in grado di attingere a tutta una serie di tecniche, strategie e registri linguistici differenti, in virtù della preparazione e della familiarità che essi hanno sviluppato con le dinamiche comunicative nell'esercizio della loro attività d'impresa. Inoltre, un vantaggio che i broadcaster possono sfruttare è dato dall'enorme copertura mediatica che sicuramente avranno le loro iniziative, poiché esse verranno diffuse e propagandate su tutti i canali media appartenenti all'azienda, e raggiungeranno un pubblico molto numeroso senza che sia necessario compiere particolari sforzi per dare grande visibilità al messaggio, come invece solitamente occorre fare per le aziende che non sono broadcaster e che non operano nel settore delle comunicazioni sportive.

Tra tutti i broadcaster sportivi, sicuramente Espn è quello che per primo e più efficacemente ha compreso le sconfinite potenzialità della non convenzionalità e creatività nell'ambito della comunicazione. Già qualche anno fa Espn era stato tra i primi broadcaster a sviluppare innovativi software algoritmici in grado di creare messaggi e annunci altamente personalizzati, sulla base dell'analisi dei principali interessi sportivi di ciascun utente. L'emittente statunitense si è sempre mostrata attenta per quanto riguarda l'osservazione del fenomeno del neuromarketing, e di tutte quelle attività di promozione commerciali sviluppate sulla base della teoria dei nudges, e dunque sulla base dell'osservazione e dello studio dei comportamenti e delle attitudini manifestate dai consumatori in seguito a segnali subliminali inconsciamente interpretati dagli stessi. Ciò risulta evidente dalla campagna di *guerrilla marketing* condotta da Espn Brazil, e palesemente ispirata alla geniale mossa pensata dal direttore dell'aeroporto di Amsterdam Schipol negli anni Novanta, che disegnò una mosca sugli orinatoi per far sì che gli uomini la puntassero, a beneficio e salvaguardia della pulizia dei bagni. In occasione della Coppa del Mondo di calcio ospitata dal Brasile nel 2014, Espn ha replicato l'installazione di orinatoi atipici in alcuni bagni pubblici del paese, ma sostituendo il disegno della mosca per inserirvi una piccola palla da calcio da

spingere in una porta altrettanto piccola; ovviamente il tutto è stato realizzato ponendo il logo del brand in bella vista, a cui si accompagnava un messaggio motivazionale che invitava gli utenti a seguire la competizione sui canali Espn a essa dedicati. La creatività e l'approccio originale di questa azienda verso l'ambito sportivo non si riflettono solo a livello di iniziative promozionali volte ad aumentare visibilità e riconoscibilità, ma anche nel format altamente coinvolgente previsto per molte delle trasmissioni di Espn, come "Sports Nation", "Mike & Mike" o "First Take", tutte caratterizzate dalla capacità di creare una forte connessione col pubblico, a cui è attribuito un ruolo attivo e propulsivo per l'evoluzione del programma televisivo. È da questa coerenza e sintonia tra il modo estroso e insolito di comunicare col pubblico e l'effettivo modo di essere di Espn (coincidente col suo approccio vivace e non banale al racconto dello sport) che nasce l'efficacia della strategia di *guerrilla marketing* ideata dal broadcaster statunitense.

3.6 La comunicazione creativa delle piccole imprese dello sport: il caso delle palestre

Nel cap.1 si è precisato come il *guerrilla marketing* sia originariamente nato come strategia di marketing non convenzionale pensata appositamente per le imprese medio-piccole, costrette dunque a operare con significative ristrettezze di budget. Come ampiamente analizzato, al giorno d'oggi il *guerrilla marketing* è ormai ampiamente adottato anche dalle grandi aziende e dai *big players* di molti settori economici, ma ciò non toglie che esso rimanga un'ottima arma promozionale con cui le piccole imprese possono far sentire la propria voce, anche in ambito sportivo. In questo contesto il caso più esemplificativo è fornito dalle palestre, che da decenni si pubblicizzano tramite coraggiose installazioni di ambient marketing poste per le strade (o in altri luoghi pubblici) del quartiere o della città in cui le palestre stesse hanno sede. Cartelli inclinati per via del troppo peso del soggetto ritratto, altri che raffigurano atleti che compiono trazioni con i cavi elettrici e manubri che sostituiscono le consuete barre per reggersi sui mezzi pubblici costituiscono tutti strumenti di marketing non convenzionale, molto più efficaci rispetto ad altre forme comunicative consuetudinarie, soprattutto in un contesto di mercato affollato ed estremamente competitivo com'è quello del fitness odierno. Bisogna però puntualizzare che con l'avvento del digitale una buona campagna di *guerrilla marketing* risulta tale solo se si riescono a sviluppare dinamiche che ne consentano la riproduzione e diffusione virale online; questo aspetto potrebbe causare alcuni significativi problemi per le palestre che, essendo aziende piuttosto piccole, solitamente non possono contare su un numero di clienti già fidelizzati tanto considerevole da riuscire a innescare un'ampia condivisione del contenuto.

3.7 Uno sguardo all'attualità: il marketing non convenzionale di Parigi 2024

Avendo approfondito la comunicazione non convenzionale in ambito sportivo, è funzionale prendere in considerazione le ultime tendenze in merito, analizzando la strategia di promozione dei Giochi della XXXIII Olimpiade, svoltasi a Parigi dal 26 luglio all'11 agosto 2024. È innanzitutto necessario precisare come buona parte della campagna promozionale condotta per l'Olimpiade sia svolta tramite strategie e tecniche di marketing convenzionale, quali diverse fasi di vendita con sconti sul prezzo dei biglietti o del merchandising, offerte di ospitalità annesse, sponsorizzazioni con molti brand di fama mondiale, e accordi di cessione dei diritti di trasmissione dell'evento ai principali broadcaster televisivi di ogni paese del globo.

Una parte comunque rilevante della promozione di questi giochi olimpici è stata però realizzata con tecniche piuttosto innovative che possono essere in parte ricollegate agli schemi del *guerrilla marketing*; come è ovvio che sia nello scenario odierno, si è puntato fortemente sulle risorse digitali. L'applicazione ufficiale dei Giochi infatti si distingue da quelle sviluppate per le edizioni precedenti principalmente per la grande interattività che essa offre agli utenti: offre la possibilità di personalizzare molto dettagliatamente calendari e notifiche, e contiene lo shop olimpico per l'acquisto di tutti i prodotti ufficiali, ma anche un *trivia game* che permette ai tifosi di testare la loro conoscenza relativa alle Olimpiadi e alla loro storia, nonché una mappa interattiva che indica tutte le posizioni e i dettagli relativi a sedi delle gare e fan zone. La strategia di coinvolgimento degli appassionati è stata ovviamente ideata con una logica multicanale, e difatti non si realizza solo tramite l'applicazione mobile, ma anche tramite il sito web Olympics.com, lanciato nel 2021 per riunire in un unico spazio digitale contenuti web forniti dal CIO che precedentemente erano consultabili su url separati. Il sito offre ai fan un *engagement* anche maggiore, dando la possibilità di visitare sezioni apposite in cui possono vincere premi, gadget, autografi digitali degli atleti o la possibilità che la loro immagine appaia sul *fan social wall*. Elevato è stato anche il grado di coinvolgimento offerto dai profili social ufficiali. Già un anno prima dell'inizio della competizione, in occasione dell'Olympic Day 2023, il Comitato Olimpico ha lanciato, in collaborazione con l'OMS³⁶, la campagna digitale "*Let's Move*" con la finalità di stimolare le persone a praticare attività fisica, a cui è seguito un invito a chiunque a compiere e condividere sui social mosse di *breaking* o di *freestyle* su BMX e

³⁶ Organizzazione Mondiale della Sanità

skateboard, per concorrere alla vincita dei biglietti per i round di qualificazioni. La campagna è continuata anche durante le Olimpiadi, evolvendosi in “*Let’s Move and Celebrate*”: utilizzando questo hashtag, i tifosi e gli appassionati di ogni sport hanno condiviso contenuti digitali che li vedevano impegnati nel tentativo di imitare le gesta dei loro beniamini, ricreando quelle dinamiche di viralità e di costruzione di una comunità di persone con interessi affini, tipiche del *tribal marketing*.

Un altro spot, intitolato “*Sport. And More Than Sport*”, è stato ideato con le caratteristiche dell’*advertainment*, e appositamente pensato per far presa sul pubblico adolescente, attraendolo verso il mondo dei cinque cerchi tramite un cortometraggio che racconta di un giovane atleta e del suo sogno olimpico. Ulteriori esperienze altamente immersive sono state sviluppate tramite una partnership con Roblox, piattaforma videoludica che ha ideato una serie di minigiochi a tema olimpico, e con Kinomap, app di allenamento interattiva che permette agli atleti di tutto il mondo di allenarsi da remoto sui percorsi olimpici compatibili. Nell’ottica della costruzione di una strategia omnicanale, di fondamentale importanza sono state anche le esperienze accattivanti e avvolgenti tenute nelle fan zone offline. Tramite l’insieme di tutte queste iniziative, il CIO è stato abilmente in grado di diffondere i valori olimpici di lealtà, coraggio, pace, solidarietà presso un pubblico vastissimo, e ha reso ciascun appassionato un partecipante attivamente coinvolto, piuttosto che un fruitore passivo e distante. I punti di forza della strategia vanno individuati nell’omnicanalità e nella pervasività dell’attività di marketing condotta dal brand olimpico, nel posizionamento fortemente identitario del messaggio, e nel sapiente utilizzo delle risorse digitali. Seppur il CIO non abbia compiuto azioni particolarmente eclatanti, se paragonate ai casi precedenti (non sarebbe servito né per la già fortissima identità del marchio, né per il delicato ruolo di *authority* che esso ricopre nello sport), è stato abile a condurre una strategia omnicanale che ha valorizzato il contenuto emozionale e benefico del messaggio sportivo in modo creativo e altamente coinvolgente, anche tramite logiche tipiche di alcune specie di *guerrilla marketing*, tra cui principalmente *viral marketing* e *advertainment*.

CAP.4 IL CASO RED BULL: IL MARKETING NON CONVENZIONALE NELLO SPORT COME FONTE DI UN VANTAGGIO COMPETITIVO

Tutti i casi trattati nel cap.3 dimostrano come le aziende operanti nell'ambito sportivo di vario tipo e dimensione, così come gli enti no-profit, abbiano ormai acquisito una profonda dimestichezza per quanto riguarda l'utilizzo delle strategie di *guerrilla marketing*. L'identità aziendale e i valori propagandati dai brand sono veicolati sempre più spesso tramite tecniche che puntano sul non convenzionale e sulla creatività, che integrano le modalità di comunicazione e marketing tradizionale, le quali comunque non possono ancora dirsi superate. Esistono però alcune aziende che hanno deciso di comunicare principalmente, se non quasi esclusivamente, tramite l'*unconventional*, rendendolo elemento distintivo della loro strategia di marketing, piuttosto che scegliere di integrare le due differenti tipologie comunicative. Tra le tante, certamente Red Bull è quella che ha sfruttato più abilmente le opportunità di crescita offerte dal mercato sportivo: agendo in modo visionario attraverso l'*unconventional marketing*, l'azienda è riuscita a intraprendere un prodigioso processo di crescita che l'ha portata a imporsi come colosso mondiale.

4.1 Il brand Red Bull: focalizzazione e semplificazione

Red Bull GmbH è un'azienda che opera nel settore di mercato delle bevande energetiche. È stata fondata nel 1984 dall'imprenditore austriaco Dietrich Mateschitz: egli fu ispirato dall'assaggio dell'energy drink Krating Daeng, avvenuto durante un viaggio in Thailandia. Mateschitz comprese immediatamente come in Europa mancasse un prodotto analogo, e quindi si mosse per soddisfare lui stesso quella nicchia di mercato.

Inizialmente pensò di farlo adattando la formula della Krating Daeng al mercato europeo, ma, resosi conto dei gusti troppo differenti del pubblico occidentale, nel 1987 decise di dar vita a un drink del tutto nuovo: la Red Bull.

Il target che l'imprenditore austriaco aveva in mente durante l'ideazione del prodotto era soprattutto legato al mondo degli sport estremi, che nel corso degli anni Ottanta si stavano progressivamente affermando.

La scelta di operare in un'area ristretta di mercato prende il nome di focalizzazione. La strategia di focalizzazione di Red Bull è stata particolarmente lungimirante: nella nicchia di mercato individuata, il brand austriaco ha posizionato il suo prodotto per primo e in modo credibile, solido e fortemente distintivo. Ciò ha permesso l'acquisizione di una buona dose

di vantaggio competitivo: i consumatori associavano automaticamente l'esistenza del neonato settore degli energy drink all'esistenza di Red Bull e questa percezione, derivante dall'essere *first mover*, creava un gap difficile da colmare per i successivi *competitors*.

Red Bull, forte della fedeltà dei primi consumatori europei di *energy drink* (a cui si era legittimamente posta come unica impresa in grado di soddisfare i loro bisogni) e del vantaggio di *knowledge* tecnologica acquisito durante lo sviluppo della bevanda, poteva operare al riparo anche dalla competizione mossa dalle grandi aziende, che non ritenevano opportuno entrare in un settore tanto specifico. Difatti alla fine degli anni Ottanta nessuno poteva prevedere la crescita esponenziale nel consumo di *energy drink* che si sarebbe verificata di lì a poco, perché questa è dipesa in gran parte dall'avveniristica visione del marketing di Red Bull, e dalle innovative modalità con cui essa l'ha attuata.

Altra scelta vincente di Mateschitz è stata quella di offrire nel corso del tempo una gamma di prodotti piuttosto limitata, sposando una strategia nota come semplificazione. L'idea alla base è che per alcuni brand risulta più profittevole proporre al pubblico pochi prodotti essenziali e distintivi rispetto a quelli offerti dai competitors, piuttosto che disperdere molte risorse per l'ideazione, la produzione e la commercializzazione di vari beni differenti. La ratio alla base dell'adozione di una strategia di semplificazione è ben individuata dal principio di Pareto, anche noto come legge o regola 80/20: secondo questo principio, in un sistema causa-effetto l'80% dei risultati dipende dal 20% delle cause. Dunque, quando applicato all'ambito economico, il principio aiuta a individuare gli specifici fattori su cui è ottimale agire, e cioè quelli che permettono di ottenere gran parte dei profitti. Una buona strategia di semplificazione si persegue allora tramite la scelta di un numero esiguo di prodotti da mettere in commercio, che siano redditizi e ben rappresentativi dell'identità aziendale. È poi necessario comunicare il messaggio valoriale associato al prodotto in un modo che al tempo stesso sia non complesso e altamente riconoscibile. Red Bull GmbH ha saputo muoversi abilmente in questo campo, e negli ormai svariati decenni di attività non ha mai compiuto un significativo ampliamento della linea di prodotti; difatti il brand austriaco trae la maggioranza dei profitti esclusivamente dalla vendita del suo prodotto di punta, e cioè la lattina di Red Bull classica.

Le sapienti scelte strategiche di focalizzazione e semplificazione, sulla base delle quali l'azienda austriaca ha avviato e sviluppato il suo business, hanno favorito il brand di Mateschitz in un processo di ascesa senza precedenti. Da piccola impresa di nicchia operante con un'idea avveniristica, ma di incerto successo, Red Bull GmbH ha progressivamente espanso e cannibalizzato il mercato degli *energy drink*, fino a diventarne

colosso mondiale: solo nel 2023 sono state vendute 12.138 miliardi di lattine in tutto il globo, per un fatturato complessivo di 10.554 miliardi di euro, con un totale di 17.848 dipendenti in 177 paesi.³⁷

4.2 Il marketing mix di Red Bull

La fortuna di Red Bull non è dipesa solamente dalle strategie di focalizzazione e semplificazione, ma anche e soprattutto dalla sua visione di marketing avveniristica. Basti pensare che il marketing è ancora oggi il settore interno più rilevante nella costruzione del *business plan* di Red Bull, che ogni anno destina a questa area aziendale circa un terzo del suo fatturato. Se normalmente le grandi aziende operano con un mix di strumenti di marketing principalmente convenzionali, occasionalmente integrati da mosse di *guerrilla marketing*, l'azienda austriaca si pone invece come caso particolare e distintivo al riguardo, in quanto nella sua strategia gli strumenti di marketing non convenzionale equivalgono almeno (e spesso superano) la quantità di strumenti di marketing convenzionale utilizzati.

È possibile analizzare la strategia di marketing e comunicazione di Red Bull adottando il modello d'indagine delle 4P (*product – price – place – promotion*). Se l'aspetto relativo al prodotto è stato già ampiamente analizzato nel paragrafo precedente, e se relativamente al prezzo possiamo limitarci ad affermare che Red Bull adotta una *premium pricing strategy* resa possibile dal vantaggio tecnico e reputazionale accumulato (posiziona il suo energy drink come prodotto d'alta qualità, avente di conseguenza un prezzo più elevato rispetto a molti *competitors*), considerazioni più approfondite meritano le analisi del *place* e della *promotion*. Difatti è proprio dall'approccio innovativo a questi due aspetti che la strategia di marketing dell'impresa in questione può considerarsi come l'esempio più celebre ed efficace di *guerrilla marketing* condotto nell'ambito di attività ed eventi sportivi.

4.2.1 La scelta visionaria di Red Bull: l'*unconventional* come regola

Fin dalle origini dell'attività aziendale di Red Bull, il marchio ha mostrato una predilezione per le tecniche di marketing non convenzionale, mostrandosi capace di intuirne anzitempo le potenzialità e abile a svilupparle concretamente. In particolare, l'azienda ha fatto leva sui vantaggi del marketing esperienziale, sfruttando eventi reali (principalmente sportivi e musicali) per attrarre a sé il potenziale target, giocando sulla coincidenza tra il messaggio valoriale trasmesso dall'acquisto dell'*energy drink* e tutta l'energia fisica e psicologica che

³⁷ Dati da <https://www.redbull.com/it-it>

richiede la partecipazione a queste occasioni. Il *place* di Red Bull, dunque, per quanto il prodotto sia diffuso a livello globale, non è generalista, ma cerca di individuare quei contesti specifici in cui risulta maggiormente efficace la veicolazione della *reason-why* associata al prodotto, con la ricerca della massima attinenza possibile tra proposta promozionale e contesto in cui essa è diffusa. Rivolgendosi a un target abbastanza giovane, vincente è stata l'idea di costituire dei team di *student marketeers* altrettanto giovani per diffondere la conoscenza e rendere disponibile la prova del prodotto in vari luoghi come università, impianti sportivi o semplicemente per strada. Questi gruppi (detti *wings team*) si spostano su auto altamente brandizzate, che presentano una livrea con l'iconico logo del toro rosso e una lattina di red bull sovradimensionata posta sul tettuccio, garantendo un elevato impatto scenico-visivo a chiunque entri in contatto con loro; il consumatore in tal modo raggiunto sarà portato ad associare la conoscenza o prova del prodotto a un ricordo visivo non canonico. Anche per le normali esperienze di acquisto, l'azienda tende a sfruttare l'elemento del *visual astonishment*: non è raro che nei bar e supermercati le lattine siano esposte in dei *can cooler*, cioè dei frigoriferi aventi forma e design identici al prodotto in essi contenuto, in modo da rinsaldare il legame tra esperienza d'acquisto e familiarità (anche visiva) col brand.

La *promotion* è però sicuramente l'aspetto più distintivo e geniale del marketing mix del brand austriaco, e quello che più di ogni altro ha permesso il raggiungimento della posizione dominante nel mercato delle bevande energetiche. Il colosso fondato da Mateschitz è riuscito a veicolare e diffondere la propria identità con strategie di marketing altamente pervasive che hanno fatto sì che l'attenzione e il dibattito sul marchio rimanessero a livelli costantemente elevati in tutti questi decenni, ma, come tutte le imprese che fanno del marketing il proprio punto di forza, si è spinta anche oltre: ha fatto sì che si creassero e diffondessero un vero e proprio *lifestyle* e modo di pensare (e dunque di concepire la realtà) connessi all'acquisto e al consumo delle sue lattine energetiche. Fra gli ideali su cui Red Bull ha fondato la costruzione di questa *value proposition* rientrano oltre al superamento dei propri limiti per raggiungere obiettivi ambiziosi, energia, vitalità, azione, avventura, creatività e innovazione. Grazie a questo posizionamento forte e specifico l'impresa è stata in grado di trasmettere un senso di comunità e di appartenenza, che ha consolidato l'attrazione verso il prodotto e la fidelizzazione della clientela. Oltre agli spot veicolati sui canali media classici (che tratteremo più approfonditamente nel prossimo sotto-paragrafo), la *value proposition* è stata propagandata tramite moltissimi mezzi adoperati dal marketing

non convenzionale: eventi, sponsorizzazioni, organizzazione di competizioni e contest, iniziative culturali e creative. È facilmente intuibile il perché Red Bull abbia deciso di realizzare la maggior parte di queste azioni di marketing in ambito sportivo (si analizzeranno nel paragrafo 4.3), se si riflette sulla naturale affinità e predisposizione al legame tra lo sport e i valori del brand. Tuttavia, sarebbe erroneo credere che questo sia l'unico ambito tematico a cui l'azienda di Fuschl am See³⁸ si lega con la propria attività commerciale; per accostarsi all'idea di creatività e innovazione, molti altri eventi organizzati sono di natura musicale, o afferenti alle arti visive. Ne sono esempi le iniziative “Red Bull Music Academy”, nata a supporto dei giovani musicisti urban, e “Red Bull Art of Can”, competizione artistica in cui i partecipanti si sfidano a realizzare opere utilizzando solo lattine del brand. Un altro progetto caratterizzato dall'enorme capacità di coinvolgimento della *community*, in grado di veicolare il valore dell'avventura, è il “Red Bull Can You Make It?”, un particolarissimo contest di viaggio in cui le squadre partecipanti si sfidano in un attraversamento dell'Europa, disponendo solamente di lattine del brand come valuta di scambio.

In queste straordinarie campagne si manifesta il genio creativo che ha fatto la fortuna del marketing non convenzionale e dunque del business di Red Bull, trasformandola da piccola impresa di nicchia a *big player* nel mercato occidentale.

4.2.2 Le ali: il dirompente *claim* di Red Bull

La spiccata capacità di commercializzazione dell'impresa austriaca si riscontra anche nell'ideazione dell'efficace *claim* “Red Bull ti mette le ali”, che è divenuto il cavallo di battaglia sfruttato da tutte le attività di marketing dell'azienda che sono veicolate sui canali audiovisivi tradizionali (principalmente sulla televisione e su YouTube). L'efficacia deriva dal fatto che la breve frase in questione riesce tanto a creare un'immagine altamente distintiva e riconoscibile, quanto a condensare in una manciata di vocaboli la volontà di superare i propri limiti personali per ottenere risultati unici e impensabili: un *claim* dall'impatto dirompente sul pubblico, che grazie ad esso coglie il messaggio valoriale di Red Bull in tutta la sua essenza e nel giro di pochi secondi di spot pubblicitario. Questi spot pubblicitari sono realizzati dall'agenzia Kastner & Partners, quasi esclusivamente con lo stile visivo dei cartoon. L'approccio promozionale scelto non è quello autoreferenziale-sostanziale, con cui si evidenzerebbero le caratteristiche e i benefici concreti forniti dal prodotto, ma bensì è indiretto e obliquo: sfrutta dunque gli strumenti dell'ironia, del

³⁸ Comune austriaco che ospita la sede centrale di Red Bull.

paradosso, della critica ai luoghi comuni, e il focus non è sul prodotto e sulle sue caratteristiche, ma sul marchio e sulla sua proposta valoriale. Ogni scenetta presenta situazioni comicamente incredibili e piuttosto ridicole, affrontate e risolte tramite inaspettati usi creativi dei prodotti e del marchio (solitamente al personaggio mostrato spuntano appunto le ali dopo aver bevuto una lattina); ciò disorienta lo spettatore, ma al tempo stesso lo diverte, lo impressiona e dunque lo coinvolge emotivamente. La simbiosi tematica tra immagini visive e claim trasmesso rende queste pubblicità ancora più memorabili, e anche lo stile grafico-disegnativo particolare ha contribuito a rendere gli sketch di Red Bull iconici e unici agli occhi del pubblico. Le forme di comunicazione tradizionali non audiovisive (cartellonistica, stampe ecc..) non sono mai ricadute invece nell'interesse del reparto marketing d'oltralpe, poiché troppo condizionate da un'inevitabile staticità del messaggio che Red Bull ha sempre voluto evitare.

Alla luce di quanto sopra esposto, riguardo alla strategia Red Bull è possibile affermare che neanche in quei casi in cui i messaggi promozionali sono distribuiti tramite i canali media più classici e tradizionali si può compiutamente parlare di marketing convenzionale, poiché l'azienda tende sempre a inserire nelle sue campagne pubblicitarie elementi di stupore e creatività, sovvertendo gli schemi della comunicazione commerciale classica.

4.3 Il marketing non convenzionale di Red Bull nell'ambito delle attività sportive

Come già ampiamente emerso, l'attività di marketing di Red Bull si contraddistingue per il suo approccio altamente non convenzionale e per il costante accostamento con l'ambito sportivo, particolarmente idoneo a rappresentare i valori di avventura, energia, audacia, azione e adrenalina su cui il branding del marchio insiste da sempre. Fin dai primi anni d'attività Red Bull è impegnata nell'organizzazione di manifestazioni e competizioni più o meno professionistiche e prestigiose, nella sponsorizzazione di atleti, nel controllo di compagini e scuderie. L'associazione brand-sport si è ormai sedimentata nell'immaginario dei consumatori, in seguito a una strategia di marketing penetrante e duratura: la visibilità di cui ha beneficiato il marchio è stata enorme, grazie anche al sapiente utilizzo di Red Bull TV, piattaforma multimediale volta a diffondere sui canali digitali contenuti e conquiste derivanti dall'impegno profuso nello sport.

4.3.1 Red Bull e gli sport estremi: un binomio vincente

Il binomio tra Red Bull e gli sport estremi risulta quasi spontaneo e naturale agli occhi dei consumatori contemporanei, ma altro non è che il risultato di una proficua e più che

ventennale attività di sponsorizzazione e partnership ideata da Mateschitz e colleghi. Essi compresero immediatamente i vantaggi d'immagine e posizionamento offerti dall'accostamento al mondo degli sport estremi, evocativo di un immaginario di avventura, sfida, adrenalina e continua ricerca della prestazione e del miglioramento personale, che ben si sposa col consumo di una bibita energetica. In tal modo Red Bull è riuscita a costruire (e soprattutto a far percepire ai consumatori) un vero e proprio stile di vita e di pensiero associato al consumo del suo *energy drink*.

Red Bull ha sviluppato questo binomio principalmente tramite due diversi mezzi: le sponsorizzazioni di team o atleti, oppure la più elaborata e impegnativa organizzazione di eventi e competizioni. In realtà spesso questi due differenti metodi di marketing si sovrappongono e non sono facilmente distinguibili, poiché da molti anni ormai l'azienda ha deciso di adottare una politica di rifiuto a sponsorizzare eventi che non siano organizzati da lei stessa. La finalità di una scelta di questo tipo è duplice: da un lato Red Bull si assicura di avere il pieno controllo degli eventi e delle manifestazioni a cui il suo nome è associato, limitando fortemente l'eventualità di danni reputazionali derivanti da errori o comportamenti sbagliati posti in essere da soggetti esterni; dall'altro, evita il fenomeno del cosiddetto "*overbranding*", che si verifica quando un marchio è tanto presente nell'esperienza quotidiana dei consumatori da essere percepito come eccessivamente invadente e intrusivo. Una scelta di questo genere ovviamente non è stata sempre possibile per l'impresa: se l'è potuta permettere solo dopo aver raggiunto una posizione di vantaggio reputazionale e distinzione, costruita sulla base delle iniziative di marketing precedenti, tra cui anche sponsorizzazioni classiche.

Il primo sportivo a essere sponsorizzato da Red Bull è stato il pilota austriaco di Formula Uno Gerhard Berger nel 1989: l'azienda si è fin da subito contraddistinta per l'attenzione per il motorsport, funzionale a rappresentare il valore di superamento dei limiti e a offrire emozioni estreme. Red Bull ha per questo motivo sponsorizzato moltissimi campionati e gare a due o quattro ruote: Moto GP, Rally Dakar, Rallycross, Motocross, Freestyle Motocross, Speedway e NASCAR sono le competizioni a cui Red Bull ha più spesso accostato la propria identità in passato (e ancora oggi). Una più approfondita trattazione merita il ruolo dell'azienda nel circus della Formula 1, competizione automobilistica per eccellenza a livello di prestigio storico, in cui Red Bull ha costruito un impero tanto sportivo quanto reputazionale. Oggigiorno gli austriaci sono proprietari di due diverse scuderie (su dieci partecipanti totali), che hanno profondamente segnato la storia recente di questa competizione, e hanno contribuito a diffondere la conoscenza del marchio e la percezione

di eccellenza e successo a esso legata. Si approfondirà questo fondamentale connubio F1-Red Bull nel sottoparagrafo 4.3.3.

L'interesse del brand per l'estremo non si limita però solo all'automobilismo e al motociclismo; le prime associazioni del marchio si ebbero anzi con una serie di sport estremi piuttosto di nicchia, idonei a rappresentare quelle sensazioni di anti-convenzionalità, anticonformismo e adrenalina che Red Bull voleva fare proprie della sua identità. BMX, snowboard, skateboard, parkour, breakdance, windsurf, kayak, canottaggio, wakeboard, cliff-diving, surf, base jumping, acrobazia aerea sportiva sono tutte attività grazie alle quali Red Bull si è fatta conoscere e apprezzare da un pubblico giovane, dinamico e attento alle novità. Col tempo, come si leggerà, l'azienda si è avvicinata anche a sport più mainstream e popolari, senza però affievolire la sua presenza nel mondo degli sport estremi: ancora oggi Red Bull organizza e pone la sua egida su competizioni di questo tipo, che continuano ad acquisire successo e attenzione, anche grazie alle meravigliose location in cui si tengono (basti pensare agli splendidi e scenografici tratti di costa in cui si tiene annualmente il *Red Bull Cliff-Diving Contest*, tra cui la celebre scogliera di Polignano a Mare³⁹).

A testimonianza della capacità di Red Bull di cogliere le potenzialità di crescita offerte dalle nuove tendenze, è doveroso sottolineare come negli ultimi anni l'azienda si sia mossa per entrare anche nel settore del gaming e degli e-sports, organizzando competizioni videoludiche e sponsorizzando alcuni degli streamer più seguiti a livello globale. Ciò permette alla compagnia austriaca di fidelizzare anche un pubblico molto giovane, figlio dei cambiamenti sociali degli ultimi decenni, che stanno portando sempre più adolescenti a preferire joystick e consolle agli eventi sportivi reali.

4.3.2 Lo straordinario successo di Red Bull Stratos

Tra tutte le forme di *guerrilla marketing*, quella che probabilmente Red Bull ha saputo sfruttare in modo più efficace è il cosiddetto spot-evento. Di certo non è stata la prima azienda a fare ciò, ma è stata sicuramente la migliore nel saper organizzare un evento dalla portata e importanza epocale, ancora ricordato a distanza di diversi anni come uno dei momenti più significativi dello scorso decennio: il riferimento è ovviamente a Red Bull Stratos. Con questo nome si identifica l'ambizioso progetto curato da Red Bull e finalizzato a far superare al paracadutista e base jumper austriaco Felix Baumgartner alcuni record considerati dai più impossibili da battere: i principali obiettivi erano il superamento del record di altitudine mai

³⁹ Comune del barese.

registrato per un lancio umano⁴⁰ e il superamento della velocità del suono da parte di un essere umano senza ausilio di un veicolo. Altri scopi secondari della missione avevano carattere tecnico-scientifico, e consistevano nell'acquisire informazioni dettagliate ed empiriche su come il corpo umano e i materiali della speciale tuta di Baumgartner reagissero in condizioni di pressione estreme, in modo da acquisire elementi e dati utili per il futuro dell'esplorazione aerospaziale. Lo straordinario progetto ha richiesto una preparazione di ben 7 anni e un investimento superiore ai 50 milioni di euro. Lo storico salto è stato compiuto il 14 ottobre 2012 da un pallone aerostatico posto a 38964 metri di altitudine dal suolo, nel deserto del New Mexico. Baumgartner durante la caduta libera ha superato la velocità del suono, portando dunque a termine la missione con successo. L'evento ha registrato incredibili e sorprendenti record anche in ottica di marketing: massimo share nella storia della televisione austriaca⁴¹ e nella storia di YouTube (con più di 8 milioni di spettatori che hanno visto l'evento in diretta). Organizzando un evento di tale portata, non risulta esagerato affermare che Red Bull ha consacrato il suo nome e l'ha indelebilmente impresso nella storia contemporanea dell'umanità, con tutto l'enorme ritorno in termini di visibilità e fama del brand che ne consegue. Moltissime opere culturali (film, canzoni, libri) pubblicate negli anni successivi hanno citato la figura di Baumgartner e l'impresa di Red Bull Stratos, a testimonianza del considerevole impatto che l'iniziativa ha avuto tra il pubblico, e di come sia molto difficile, se non impossibile, che qualcuno dopo il 14 ottobre 2012 non abbia mai sentito parlare dell'azienda Red Bull.

Se in seguito alla grande impresa Baumgartner ha comprensibilmente annunciato il ritiro dal mondo delle sfide estreme, il brand austriaco ha invece continuato a finanziare e organizzare sfide solo all'apparenza impossibili. L'ultima in ordine cronologico, ma dal forte impatto, anche se ragionevolmente non equiparabile al progetto Stratos, è stato il Red Bull Messina Crossing. Lo stuntman e funambolo estone Jaan Roose è riuscito nella prodezza di attraversare tutto lo Stretto di Messina (più di 3,6 chilometri) camminando sospeso a 200 metri di altezza su una slackline⁴² larga solamente 1,9 centimetri. Ancora una volta Red Bull, coerentemente con l'identità che ha fatto propria e che ha trasmesso ai mercati, è riuscita dimostrare che nulla è impossibile, e che i limiti esistono per essere superati.

⁴⁰ Fino a quel momento l'altitudine record si attestava a 31333 metri.

⁴¹ 59%, per un totale di spettatori che supera i 3 milioni di individui.

⁴² Termine utilizzato per fare riferimento a una sottile striscia di tessuto sintetico (fettuccia) tesa tra due punti, e sulla quale si può camminare.

4.3.3 L'ascesa nel calcio e nella Formula 1

Tutte le iniziative di marketing trattate precedentemente sono state di notevole importanza nel costruire agli occhi del pubblico sportivo la percezione di Red Bull come prodotto e marchio d'eccellenza, ma una porzione molto considerevole della solidissima reputazione creata dal brand nel corso degli ultimi decenni è soprattutto dovuta al suo impegno profuso in via diretta nel mondo del calcio e della Formula 1. Rispetto a queste due discipline la compagnia austriaca non ha semplicemente deciso di creare un collegamento a livello di immagine, tramite sponsorizzazioni o organizzazione di eventi sotto il suo patrocinio, ma bensì ha deciso di mettersi in gioco in prima persona, acquisendo la proprietà e occupandosi pienamente del controllo di compagini e scuderie, con l'ambizioso progetto di competere ad armi pari con rivali storicamente molto più affermati, grazie all'ideazione di un modello di gestione sportiva specifico e unico nel suo genere.

Inizialmente Mateschitz non prese in considerazione l'ingresso nell'ambiente calcistico, che richiedeva l'investimento di fondi che l'impresa, nata con un posizionamento di nicchia, non poteva di certo permettersi nella sua fase iniziale. Con l'evoluzione ed espansione del business però, il *board* aziendale poté sfruttare le enormi possibilità offerte dal calcio, lo sport di gran lunga più seguito nella maggior parte dei paesi europei (e non solo). Ne deriva una fondamentale considerazione sulla vision di Red Bull: è riuscita a cannibalizzare il mercato proprio in virtù di questo suo innato rifiuto di accontentarsi di quanto già raggiunto. La fama e l'identità costruita grazie alle azioni condotte nel mondo degli sport estremi non sono state il punto di arrivo della strategia di marketing di Red Bull, ma solo il trampolino di lancio per una crescita ancora maggiore.

La storia del binomio tra Red Bull e calcio a 11 ha avuto inizio nel 2005 con l'acquisizione dell'Austria Salisburgo, squadra della città nel cui hinterland l'azienda ha sede, ben presto trasformata in Red Bull Salisburgo. Nel 2006 fu il turno dei New Jersey Metrostar, squadra di Major League Soccer⁴³, acquisiti e trasformati in New York Red Bulls. L'anno successivo toccò al Red Bull Brasil, squadra stavolta creata da zero, a causa del rifiuto dei maggiori club del paese di cambiare nome, stemma e colori sociali; le difficoltà nel far emergere il club e nel renderlo competitivo hanno però portato nel 2019 all'acquisizione del Bragantino, divenuto ovviamente Red Bull Bragantino, squadra su cui da quel momento in poi si sono concentrati tutti gli sforzi dell'azienda, per quanto riguarda il calcio nel paese

⁴³ Massima competizione calcistica statunitense per importanza.

sudamericano. Queste acquisizioni testimoniano la volontà di Red Bull di imporsi anche nei mercati d'oltreoceano. Ma, tra tutti i club Red Bull, quello di maggior valore e successo è sicuramente il RB Lipsia, nato nel 2009 dall'acquisizione del Markranstadt, piccola squadra che all'epoca militava solamente in quinta serie tedesca. Le capacità dirigenziali e l'innovativo approccio alla valorizzazione del settore giovanile hanno portato il RB Lipsia ad affermarsi come uno dei club calcistici contemporanei più importanti nel panorama nazionale tedesco e internazionale europeo, scalando le serie tedesche fino alla Bundesliga⁴⁴, con anche la vittoria di due Coppe di Germania e una Supercoppa di Germania, e con il raggiungimento delle semifinali di Europa League e Champions League. Infine, nel 2012 l'azienda ha fatto suo anche l'Anif (oggi Liefering, con sede sempre vicino a Salisburgo), per far fronte alla necessità di disporre di una squadra secondaria che potesse concedere minuti di gioco e minori pressioni ai giovani talenti non ancora al livello del Salisburgo e del Lipsia.

Dunque, Red Bull non si limita ad acquistare club già esistenti, ma ne stravolge nome, stemma e colori sociali per creare una diretta (e praticamente inedita) coincidenza identitaria tra proprietà e club, imponendo in un certo senso “un modello di business in cui le squadre sono delle filiali commerciali, prima ancora che realtà sportive”⁴⁵. L'enorme visibilità derivante da questo modo di operare ha significativamente contribuito alle fortune di Red Bull, che ha trasposto la sua dinamicità e il suo approccio rivoluzionario al business anche nel calcio, tant'è che oggi si parla di un vero e proprio “modello Red Bull”. Alla base di esso c'è l'importanza dello *scouting*, a cui si destinano ingenti risorse (e la valorizzazione dei talenti in tal modo scovati, che permettono di ottenere notevoli plusvalenze), oltre che una gestione amministrativa e sportiva altamente centralizzata, che permette la costruzione di sinergie e valore aggiunto derivanti dalla cooperazione e collaborazione tra le varie compagini. Il processo con cui il brand si è progressivamente imposto nell'universo calcistico non è comunque stato privo di intoppi e difficoltà, a causa soprattutto dei malumori dei tifosi nei confronti di questo approccio, che non tiene conto di immagine, identità e storia pregressa dei club acquisiti. Questo è il motivo per cui alcuni altri progetti, volti a subentrare nel controllo di squadre storiche, sono naufragati in seguito a feroci proteste e convinta opposizione delle tifoserie coinvolte. Questo *sentiment* negativo, manifestato dai più appassionati tifosi di lunga data, è un aspetto delicato che Red Bull deve necessariamente tenere in considerazione: se gli animi dei tifosi delle squadre acquisite

⁴⁴ Massima competizione calcistica tedesca per importanza.

⁴⁵ G. MASCIALE, “La Redbullizzazione del calcio”, pubblicato su www.zeta.vision ad aprile 2020.

sono stati in parte temperati dai maggiori successi sportivi ottenuti sotto la gestione Red Bull rispetto al passato, più complicata è la possibilità di smorzare le critiche dei sostenitori delle squadre rivali, che vedono le mosse dell'azienda austriaca come sintomo dell'inevitabile decadenza di valori e della mera commercializzazione che contraddistinguono il calcio moderno. È inevitabile che questa percezione negativa che alcuni soggetti potrebbero sviluppare riguardo all'operato sportivo di Red Bull si rifletta, anche solo inconsciamente, sulla percezione che i medesimi soggetti hanno del brand e del suo operato commerciale.

Altri contrasti sono invece sorti con le varie federazioni calcistiche nazionali e con l'UEFA: basti pensare che si è parlato di RB Lipsia, e non di Red Bull Lipsia, poiché i regolamenti tedeschi impediscono l'iscrizione di squadre recanti nomi di marche commerciali. Anche in questo caso la soluzione escogitata da Red Bull è stata a dir poco geniale: RB sta formalmente per "*RasenBallSport*"⁴⁶, ma è ovvia e di immediata comprensione l'analogia con le iniziali aziendali. Recentemente, l'azienda austriaca sta smorzando il suo approccio radicale per poter propagandare la propria identità in ambito calcistico anche in paesi come Inghilterra e Italia, dove la tradizione storica dei club è ancora maggiore, e dove dunque l'importanza della salvaguardia della stessa da parte dei tifosi è avvertita maggiormente. In un tale scenario, sarebbe controproducente agire come nei casi già considerati sopra e, almeno per il momento, lo strumento utilizzato è quello delle sponsorizzazioni e delle partnership: per la stagione calcistica 2024/2025 Red Bull ha annunciato di esser diventata main sponsor del Leeds United e *official partner* di West Ham United, Everton e Torino.

Di importanza almeno pari, se non addirittura superiore, per il successo commerciale di Red Bull è stato l'ingresso nel mondo della Formula 1, tanto naturale quanto ambiziosa conseguenza dello spiccato interesse rivolto dal brand al motorsport fin dagli anni successivi all'avvio dell'attività d'impresa. Dal 1995 al 2004 l'azienda sponsorizzò la scuderia svizzera Sauber, familiarizzando con il circus e con la massima competizione automobilistica internazionale; poi, giunta a un adeguato grado di comprensione delle sue dinamiche, decise di alzare l'asticella. Il 15 novembre 2004 Red Bull acquisì dalla casa automobilistica Ford proprietà, strutture e personale fino a quel momento appartenuti alla scuderia Jaguar Racing, divenendo una delle dieci protagoniste del campionato costruttori. Il team venne rinominato Red Bull Racing e ingegneri e direttori di primo livello furono

⁴⁶ Dal tedesco, "sport della palla su prato".

ingaggiati per ricercare il successo sportivo: fin da subito apparve chiaro che il progetto dell'azienda austriaca non si limitava alla partecipazione come squadra da ultimi posti in griglia, bensì esprimeva la chiara volontà di rivaleggiare con colossi dell'automobilismo mondiale come Ferrari, McLaren, Mercedes e Renault. L'ambizione di Red Bull in Formula 1 fu avvalorata dall'acquisto, avvenuto nel 2005, della scuderia italiana Minardi, divenuta junior team della scuderia principale, prima col nome di Toro Rosso, poi di AlphaTauri (cambio di denominazione volto a pubblicizzare la linea d'abbigliamento prodotta dall'azienda austriaca), fino a giungere alla denominazione odierna di Racing Bulls.

In tal modo Red Bull è riuscita prima dei rivali a poter contare su una scuderia satellite, e questo è stato uno dei fattori principali per il rapido appianamento del gap tecnico che esisteva coi *competitors*. L'obiettivo di ottenere vittorie in Formula 1 appariva assurdo agli esperti del settore, che con velato scherno si chiedevano come fosse possibile per un'impresa di bevande energetiche mettere in discussione il dominio di certe scuderie, facenti capo a case automobilistiche dalla fama mondiale e dalla storia quasi secolare. Eppure, anche in questo campo Red Bull ha reso reale l'impensabile e ha abbattuto ogni limite apparente, aprendo due straordinari cicli di vittorie destinati a restare nella storia della competizione, anche grazie al genio di progettisti come Adrian Newey e al talento di piloti come Sebastian Vettel e Max Verstappen. Il palmares di Red Bull Racing ad oggi consta di 6 titoli costruttori e 7 titoli piloti, ma il successo maggiore è stato ancora una volta ottenuto a livello d'immagine e di marketing: moltissimi giovani appartenenti alla generazione Z hanno conosciuto e continuano a conoscere Red Bull sui circuiti automobilistici ancor prima che sugli scaffali dei supermercati, grazie ai trionfi e alle vittorie della scuderia, che hanno decisamente contribuito a sedimentare tra il pubblico l'associazione logica tra marchio d'oltralpe, eccellenza e successo.

4.3.4 L'interesse per il bizzarro: *Red Bull Flugtag* e *Red Bull Soapbox Race*

Red Bull non si limita a diffondere la propria immagine e identità tramite investimenti nelle massime competizioni sportive, o tramite eventi epocali, ma anche grazie all'organizzazione di manifestazioni dal *tone of voice* decisamente più spiritoso e divertente, con cui cerca di stimolare la partecipazione diretta dei consumatori. In questo modo contribuisce alla costruzione di un forte legame emotivo col pubblico, che è coinvolto in prima persona in eventi in cui l'aspetto competitivo è secondario, mitigato dalla valorizzazione di altri aspetti, quali bizzarria e creatività. Se con i grandi successi sportivi Red Bull è riuscita a farsi notare e conoscere dai più, è però grazie a questi eventi che il brand ha instaurato un dialogo diretto con il target, trasmettendo l'idea che il rapporto col

marchio non si esaurisce dopo aver consumato la lattina di *energy drink*, bensì accompagna il consumatore nell'esperienza quotidiana, imponendosi come stile di vita e di pensiero attorno al quale si forma una comunità.

Il *Red Bull Flugtag* è una manifestazione annuale, tenutasi per la prima volta a Vienna nel 1992, caratterizzata dalla celebrazione della creatività, dell'inusuale e dell'ironia. In questo evento le squadre partecipanti (chiunque voglia può iscriversi) costruiscono bizzarri velivoli volanti che lanciano da una piattaforma sull'acqua, sperando che riescano a spiccare il volo: molto frequenti sono le figure imbarazzanti e dall'alta comicità, che vengono immortalate e condivise sui social media dell'azienda, contribuendo all'aumento della visibilità e allo smorzamento di una percezione eccessivamente seria del brand che i clienti potrebbero sviluppare solo sulla base dell'impegno profuso da Red Bull in competizioni professionistiche.

Svolgimento e finalità del tutto simili contraddistinguono anche la *Red Bull Soapbox Race*, che vede i partecipanti lanciarsi da una collina e guidare a bordo di stravaganti veicoli senza motore. Anche in questo caso l'aspetto competitivo è più che secondario, mentre centralissima è la celebrazione dei design esilaranti e del clima di festa che si crea attorno all'evento, e che favorisce la formazione di una comunità di affezionati al brand. Con questi eventi Red Bull si colloca idealmente sullo stesso livello dei consumatori, non facendosi percepire come entità distante e lontana, esistente solo nei mercati o nei più grandi palcoscenici sportivi, ma come soggetto presente nella realtà quotidiana delle persone, attento alle loro emozioni e al loro costante coinvolgimento nella *brand awareness*.

4.4 Efficacia della strategia di marketing di Red Bull

Se nelle prime fasi del business Red Bull era in un certo senso costretta a promuovere i suoi prodotti tramite iniziative di marketing non convenzionale a causa del budget limitato di cui disponeva, al brand va riconosciuta la capacità tutt'altro che banale di aver saputo cogliere le opportunità del *guerrilla marketing*, reinterpretandole in modo avveniristico e innovativo, e facendone un punto fermo della sua strategia, anche in seguito all'espansione commerciale e al raggiungimento di una dimensione di mercato maggiore. Come emerso a più riprese, Red Bull ha reso il marketing la funzione aziendale per eccellenza nel suo business plan, quella che più di ogni altra ha permesso il raggiungimento di un notevole vantaggio competitivo rispetto ai *competitors*. L'imposizione come colosso del settore *food & beverage* e la cannibalizzazione del mercato delle bevande energetiche testimoniano

l'efficacia della strategia dell'azienda di Salisburgo e mettono in evidenza le enormi possibilità offerte dal marketing non convenzionale, sfatando il falso mito secondo cui questo sia adottabile solo dalle start-up o dalle piccole imprese e non proficuo invece per i grandi brand.

CONCLUSIONE

Giunti alla conclusione dell'elaborato è possibile riportare sinteticamente alcune fondamentali considerazioni che si evincono dalla trattazione.

Innanzitutto, è emerso come, differentemente dall'erroneo pensiero di più di qualcuno, il marketing non convenzionale sia uno strumento molto complesso, che può determinare profittevoli vantaggi, ma anche indesiderabili inconvenienti per le aziende che lo mettono in pratica. È dunque necessaria una fase di studio approfondito in modo da raggiungere un alto grado di comprensione dei gusti e delle inclinazioni del pubblico target; tale fase preliminare risulta più approfondita rispetto all'analoga fase delle campagne di marketing tradizionali, poiché si fa particolarmente leva sulle emozioni del pubblico, stimulate tramite modalità comunicative altamente creative, ingegnose e sorprendenti.

Proprio l'elemento della creatività assume una vitale importanza nell'ambito del *guerrilla marketing*, differenziandolo dalle forme di comunicazione commerciali canoniche e valorizzandone le modalità espressive. Ciò rende la maggior parte delle opere di *guerrilla marketing* uniche e in grado di esercitare un fortissimo fascino sui consumatori.

Anche negli odierni scenari del mercato sportivo, creatività e sorpresa si configurano come strumenti di notevole importanza per rompere il velo di diffidenza che il consumatore contemporaneo ha sviluppato a causa dell'eccessiva intrusività della pubblicità. In un mondo in cui ogni soggetto è raggiunto da una miriade di stimoli differenti, egli tenderà inevitabilmente a ignorare la maggior parte di essi, e solo facendo leva sulle sue emozioni e sui suoi sentimenti si potrà ottenere la sua attenzione.

Il mercato sportivo si configura difatti come uno dei contesti più adatti e predisposti per il *guerrilla marketing*, sia per il suo grado di forte dinamicità, sia perché è considerato un contesto meno serio e formale di molti altri. È assai proficua la corrispondenza tra il contenuto emozionale delle attività e competizioni sportive e le modalità espressive, anch'esse fortemente emozionali, dell'*unconventional communication*.

Ne è prova Red Bull, che sul marketing non convenzionale applicato allo sport ha costruito un vantaggio competitivo assai rilevante per le sorti del suo business, facendo scuola a molte altre aziende, e dimostrando che il *guerrilla marketing* non è solo uno strumento dall'uso circoscritto a piccole o neonate imprese con budget economico limitato, ma è invece considerabile a tutti gli effetti come la modalità di promozione commerciale maggiormente in sintonia con il futuro della comunicazione e con un mondo interessato da una continua quanto frenetica evoluzione.

BIBLIOGRAFIA & SITOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA:

AHLUWALIA P., TOBY M., “The Prosumer”, in *Social Identities* (2014).

BOF L., “Marketing non convenzionale: una realtà in continua evoluzione”, in *Tigor: rivista di scienze della comunicazione* (2010).

CARDUCCI V., “Culture jamming: a sociological perspective”, in *Journal of Consumer Culture* (2006).

CASELLI G., “L’economia dello sport nella società moderna”, in *Enciclopedia dello sport* (2003).

CHIONNE R., SCOZZESE G., “Some evidence on unconventional marketing: focus on Guerrilla Marketing”, in *International Business Research*, Vol.7, No.12” (2014).

COMIN G., *Comunicazione integrate e reputation management* (2019).

COVA B., GIORDANO A., PALLERA M., *Marketing non convenzionale. Viral, Guerrilla, tribal, societing e i dieci principi fondamentali del marketing postmoderno* (2012).

COVA B., SAUCET M., “The Secret Lives of Unconventional Campaigns: Street Marketing on the Fringe”, in *Legal Studies Research Paper Series* (March 2014).

DELAURE M., FINK M., DERY M., *Culture Jamming. Activism and the Art of Cultural Resistance* (2017).

DOMENIGHINI F., *L'impero del marketing del toro rosso* (2023).

ELLIS D., SCASSA T., SEGUIN B., “Framing ambush marketing as a legal issue: An Olympic perspective”, in *Sport management review*, Vol. 14” (2011).

GIAMPIETRO D., *Corriere della Sera* del 7 settembre 2007, pag.48.

GORSE S., CHADWICK S., BURTON N., “Entrepreneurship through sports marketing: A case analysis of Red Bull in sport”, in *Journal of Sponsorship*, vol.3 (2010).

HAWLK K., “Outbound versus Inbound Marketing: which strategy is the best?”, in *Journal of Financial Planning* (2018).

IOC, *Marketing Media Guide Paris 2024* (2024).

KOTLER P., KELLER K., *Marketing Management Global Edition*, 16th edition (2021).

KUNZ R.E., ELSASSER F., SANTOMIER J., “Sport-related branded entertainment: the Red Bull phenomenon”, in *Sport, Business and Management: An International Journal*, vol.6 (2016).

LEVINSON J., *Guerrilla Marketing*, 4th edition (2007).

LEVINSON J., MEYERSON M., *Guerrilla marketing on the internet: the definitive guide from the father of guerrilla marketing* (2008).

LEVINSON J., MYERS J., KIMBLE M., *Guerrilla Marketing: Advertising and Marketing Definitions, Ideas, Tactics, Examples, and Campaigns to Inspire Your Business Success* (2022).

LEVINSON J., *The Best of Guerrilla Marketing. Guerrilla Marketing Remix* (2011).

LEVITT T., “Marketing Myopia”, in *Harvard Business Review* (1960).

LYOTARD J.F., *La condition postmoderne* (1979).

NUFER G., *Ambush marketing in sports* (2013).

PITT L., PARENT M., BERTHON P., STEYN P., “Event sponsorship and ambush marketing: Lessons from the Beijing Olympics”, in *Business Horizons*, vol.53 (2010).

ROY A., CHATTOPADHYAY S., “Stealth marketing is a strategy”, in *Business Horizons* (January & February 2010).

RUFFOLO G., *La Repubblica* del 7 agosto 2008, pag.35.

TOFFLER A., *The Third Wave* (1980).

USLENGHI A., BRIOSCHI A., *White Space* (2009).

WINER R., NESLIN S., *The History of Marketing Science*, 2nd edition (2023).

SITOGRAFIA:

<https://7hype.com/blog/evoluzione-del-marketing/>

<https://americanguerillamarketing.com/home/f/sports-advertising-building-strong-brands-and-communities>

<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/astroturfing#:~:text=Astroturfing%20campai gns%20att empt%20to%20mislead,is%20shared%20by%20most%20people>

<https://digitalattitude.com/stories/parole-outside-the-box-come-cambia-il-paradigma-della-comunicazione>

<https://footballmarketingmagazine.com/advertising/five-innovative-examples-of-guerrilla-marketing-in-football/>

<https://hivo.co/blog/exploring-the-benefits-of-sports-guerrilla-marketing>

<https://lagazzettadelpubblicitario.it/marketing/unconventional/red-bull-marketing/>

<https://rtrsports.com/blog/esplorare-le-tendenze-emergenti-del-marketing-sportivo-per-il-2023-2/>

<https://thestrategystory.com/blog/red-bull-marketing-mix-4ps/>

<https://tivitti.com/adidas-e-la-balena-tra-i-navigli-un-caso-di-guerrilla-marketing/>

<https://www.90min.com/it/posts/red-bull-nel-mondo-del-calcio-identita-unica-al-modello-di-sviluppo>

https://www.gazzetta.it/Calcio/31-01-2024/quanto-vale-lo-sport-in-italia.shtml?refresh_ce

<https://www.hostess-promoter.com/it/blog/cose-il-marketing-tribale-e-come-farlo/>

<https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/ambient-marketing/>

<https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/information-overload/>

<https://www.insidemarketing.it/marketing-sportivo-caratteristiche-e-mercato-riferimento/>

<https://www.ionos.it/digitalguide/online-marketing/vendere-online/sovraccarico-di-informazioni-troppi-dati-scacciano-i-clienti/>

<https://www.linkedin.com/pulse/how-red-bull-turned-niche-market-billion-dollar-vishwanathan>

<https://www.marketing91.com/red-bull-marketing-mix/>

<https://www.nike.com/it/running/breaking2>

<https://www.outpump.com/le-reference-della-nuova-campagna-di-nike/>

<https://www.redbull.com/it-it>

<https://www.smartalks.it/blog/marketing/red-bull-la-storia/>

https://www.sportefinanza.it/2024/02/15/valore-globale-sport-industry/?refresh_ce

<https://www.theleadershipforum.it/strategia-ha-messo-ali-alla-red-bull/>

<https://www.treccani.it/enciclopedia/web-2-0/>

<https://www.treccani.it/vocabolario/marketing/>

<https://www.youtube.com/watch?v=DBrA6LNx0cE>

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

<https://www.zeta.vision/2020/04/la-redbullizzazione-del-calcio/>