

Dipartimento di Impresa e Management

Corso di Laurea Magistrale in Marketing (LM-77)

Cattedra di Marketing Plan And Markstrat Simulation

**PROGETTAZIONE DI UNA DATA CAPABILITY PER LA
VALUTAZIONE OGGETTIVA DEL POTENZIALE
SPONSORIZZATIVO DELLE ENTITÀ SPORTIVE**

RELATORE

Prof. Matteo De Angelis

CO-RELATORE

Prof. Andrea De Mauro

CANDIDATO

Francesco Tay

Matricola 785071

Anno Accademico 2024/2025

Sommario

<i>CAPITOLO 1: Sponsorizzazione nel marketing strategico: contesto, criticità e sfide manageriali</i>	3
1.1 Introduzione	3
1.2 Evoluzione e diffusione della sponsorizzazione	7
1.3 Motivazioni strategiche per le aziende.....	11
1.4 Mercati e settori di applicazione	14
1.5 Le difficoltà operative nella gestione delle sponsorizzazioni	19
1.6 Il Bisogno emergente di capability analitiche	22
<i>CAPITOLO 2: Revisione della letteratura</i>	26
2.1 I principali modelli teorici della sponsorizzazione	26
2.2 Modelli concettuali di misurazione della sponsorizzazione	30
2.3 Sponsorship e comportamento del consumatore	35
2.4 Criteri e modelli di selezione dello sponsee	39
2.5 Gap nella letteratura in relazione ai criteri di selezione	47
<i>CAPITOLO 3: Metodologia e conclusioni</i>	49
3.1 Introduzione	49
3.2 Obiettivi e design metodologico	51
3.3 Dimensioni analizzate e variabili.....	54
3.4 Processo di costruzione tecnica	59
3.5 Output e applicazione della capability.....	62
3.6 Discussione critica.....	65
3.7 Sviluppi futuri.....	68
<i>Bibliografia e Sitografia</i>	70

CAPITOLO 1: Sponsorizzazione nel marketing strategico: contesto, criticità e sfide manageriali

1.1 Introduzione

La sponsorizzazione è uno strumento a disposizione delle aziende che, nel corso degli anni, ha assunto un peso sempre più rilevante nelle strategie di marketing dei principali brand a livello mondiale. Per sponsorship si intende un rapporto (contratto) in cui un'azienda (sponsor) fornisce risorse di vario genere (economiche o materiali) a un'organizzazione, a un evento o a qualsiasi altra entità (sponsee), ottenendo così in cambio visibilità e una serie di altri vantaggi. In pratica, lo sponsor versa denaro o conferisce beni di varia natura allo sponsee, che in cambio si impegna a esporre il logo, i colori e/o altri elementi del brand concordati tra le parti durante eventi, gare, iniziative sportive, oppure semplicemente accostando la propria immagine a quella dello sponsor.

Questo strumento era inizialmente utilizzato soprattutto per ottenere visibilità occasionale in contesti mediatici, ma con il tempo si è trasformato fino a diventare, oggi, una leva strategica ad alto grado di complessità e ad alto potenziale, in grado di integrare obiettivi di branding, engagement, responsabilità sociale e creazione di contenuti esperienziali. Le aziende di ogni settore, soprattutto quelle di medie e grandi dimensioni, stanno progressivamente spostando parte del loro budget comunicativo verso attività sponsorizzative, attratte dalla possibilità di entrare in contatto con i propri pubblici in contesti rilevanti, coinvolgenti e valorialmente coerenti.

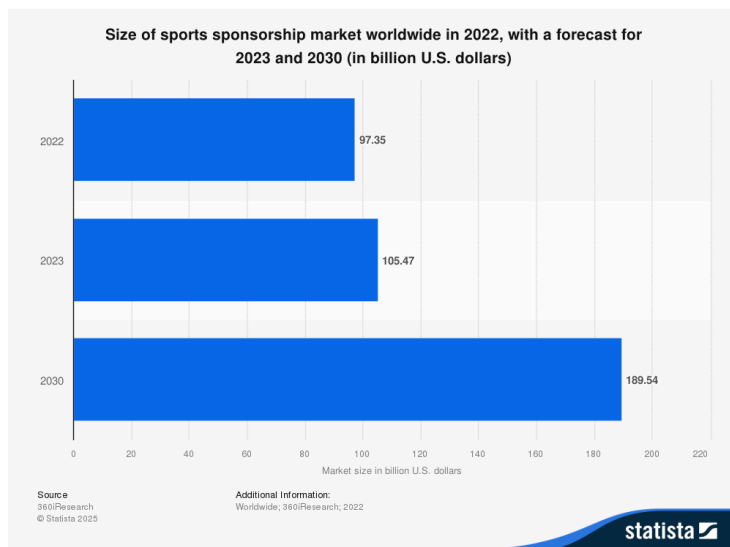
Uno dei vantaggi principali che distingue in modo netto la sponsorizzazione dagli strumenti pubblicitari e di marketing classici è la capacità di creare un'associazione simbolica tra il brand e l'entità sponsorizzata. Cornwell e Maignan, nel 1998, hanno definito la sponsorship come l'orchestrazione e l'implementazione di attività di marketing allo scopo di costruire e comunicare un'associazione a un'entità

sponsorizzata. Il processo associativo così delineato è alla base della costruzione di significati condivisi che possono rafforzare l'identità di marca, la sua riconoscibilità e la sua capacità di differenziarsi all'interno del mercato e, nello specifico, nei segmenti selezionati.

In una fase storica in cui la pubblicità tradizionale è sempre più percepita come invasiva, inautentica e intrusiva, la sponsorizzazione si propone come uno strumento che presenta meno esplicitamente tali caratteristiche e viene, di conseguenza, maggiormente accettato dai consumatori, poiché è in grado di posizionare in maniera coerente il brand all'interno di narrazioni emozionali e in contesti di consumo vissuto.

Secondo quanto rilevato dalla World Federation of Advertisers in una ricerca del 2023, l'81% dei manager ritiene che le sponsorizzazioni abbiano un potenziale strategico significativo, soprattutto per la loro capacità di generare coinvolgimento in momenti ad alto valore emotivo. Come dichiarato da Laura Forcetti, WFA Global Marketing Lead, la sponsorizzazione offre ai marchi un'opportunità unica di entrare in contatto con i consumatori mentre fanno ciò che più amano, magari guardando una partita di calcio o partecipando a un festival musicale.

Questa rilevanza, percepita dai decisori di marketing, è evidente anche nelle tendenze del mercato globale, che è in continua espansione per quanto riguarda le attività di sponsorizzazione. Secondo quanto riportato nel report "Sport sponsorship revenue worldwide 2022-2030", pubblicato nel 2024 da Christina Gough, si stima che la spesa mondiale destinata a questo tipo di attività (sponsorizzazioni sportive) abbia raggiunto i 97,4 miliardi di dollari nel 2023, con previsioni di crescita fino a 189,5 miliardi entro il 2030; tale dinamica corrisponde a un CAGR dell'8,7% (fonte: Statista).



Size of sports sponsorship market worldwide in 2022, with a forecast for 2023 and 2030,

Nonostante lo sport sia certamente uno dei settori più floridi, le strategie comunicative sponsorizzative vengono intraprese anche in diversi altri ambiti, come eventi culturali, cause sociali o spettacoli musicali. Alcuni di questi settori offrono opportunità significative di esplorare mercati non ancora saturi, in cui la concorrenza è sensibilmente inferiore e nei quali è possibile attivare strategie mirate soprattutto in un'ottica ESG e di brand activism.

Anche il mercato italiano ha conosciuto nel tempo una costante espansione del fenomeno sponsorizzativo. Secondo i dati raccolti e le previsioni elaborate da StageUp e ChainOn nel 2023, nella ricerca "The future of Sponsorship in the next year", il mercato italiano delle sponsorizzazioni (considerando sport, cultura, spettacolo e sociale) ha raggiunto investimenti pari a 1,274 miliardi di euro, con una crescita prospettata del 14,7% che porterebbe il totale a 1,461 miliardi nel 2025. La stessa ricerca evidenzia come nel 2024 lo sport sia stato il settore con il maggior volume di investimenti, rappresentando circa il 70% del totale, e come il calcio, in particolare la Serie A, abbia guidato il comparto con una raccolta di 492 milioni di euro (pari al 56% degli investimenti complessivi nel settore sportivo). Le previsioni indicano inoltre che il comparto sportivo registrerà ulteriori incrementi, fino a superare il miliardo nel 2025 (ChainOn).

Nonostante la crescita degli investimenti e l'ampio consenso e interesse dei manager, la sponsorizzazione continua a rappresentare uno strumento non pienamente conosciuto, configurandosi come una sfida rilevante sul piano operativo. Numerose aziende, anche di grandi dimensioni, dichiarano infatti difficoltà nella selezione dei partner più coerenti con la propria identità e nella misurazione dell'effettiva efficacia delle campagne intraprese. Secondo un report condotto dalla WFA nel 2023, solo il 5% dei marchi si dichiara pienamente sicuro di riuscire ad allocare correttamente il proprio budget sponsorizzativo. Questo scollamento tra le potenzialità teoriche dello strumento e la capacità gestionale effettiva mette in evidenza un problema manageriale che ancora oggi rimane irrisolto, richiedendo pertanto attenzione scientifica e tentativi concreti di risoluzione.

In questo contesto, il presente elaborato si propone di esplorare il fenomeno della sponsorizzazione da una prospettiva applicativa e con un approccio strettamente analitico, con particolare riferimento al contesto sportivo italiano e, nello specifico, al settore calcistico professionistico. La scelta di questo settore non limita in alcun modo la possibilità di estendere la ricerca e lo strumento che ci si propone di sviluppare ad altri ambiti e contesti differenti da quelli analizzati.

Nei paragrafi successivi verranno approfondite le motivazioni strategiche che spingono le aziende a investire in attività di sponsorship, i principali mercati di attivazione di tali strategie, le criticità gestionali emerse e le nuove esigenze di strumenti di supporto data-driven.

L'obiettivo ultimo di questo primo capitolo sarà quello di evidenziare la rilevanza manageriale dell'argomento (principale motivo della scelta) e di introdurre le premesse teoriche e operative dell'intero progetto di tesi.

1.2 Evoluzione e diffusione della sponsorizzazione

Le sponsorizzazioni hanno radici antiche: già in epoca classica esistevano pratiche che possono essere ricondotte a forme embrionali di sponsorizzazione. Nella Roma antica, infatti, diversi personaggi sfruttavano la visibilità offerta da figure che si esibivano in eventi pubblici per accrescere la propria popolarità e trasmettere un'immagine specifica di sé agli spettatori. Con il tempo queste pratiche si sono evolute, assumendo caratteristiche sempre più vicine a quelle dell'attuale modello sponsorizzativo.

Già prima della nascita e della diffusione delle trasmissioni televisive, le aziende traevano beneficio, più o meno consapevolmente, dal sostegno ad eventi sportivi o squadre locali. In Italia, ad esempio, negli anni Trenta molte squadre del campionato erano formate da lavoratori di fabbriche, configurandosi come attività dopolavoristiche offerte dai datori di lavoro. Sebbene l'intento non fosse esplicitamente quello di ottenere visibilità, uno degli effetti era certamente questo. Tra gli esempi si possono citare la Savoia Marchetti, squadra di Varese legata a un'azienda aeronautica, la Cirio, rappresentante della celebre industria alimentare, oppure la Marelli e la Marzotto Valdagno di Sesto San Giovanni. L'obiettivo primario era soddisfare gli interessi del governo fascista più che ottenere ritorni in termini di notorietà, come dimostra l'assenza di loghi e marchi sulle maglie in un'epoca in cui la diffusione del nome della squadra (e quindi dell'azienda) avveniva principalmente tramite il passaparola e la fama derivante dai risultati sportivi. Un esempio emblematico è quello del Vicenza, che nel 1953, con il ritorno dei campionati dopo la guerra, venne finanziato dal Lanificio Lanerossi: il marchio introdusse una grande "R" cucita in lana rossa sulle maglie della squadra. Prima dell'avvento della televisione, dunque, le aziende puntavano soprattutto sul passaparola per ottenere visibilità; nomi e loghi sulle maglie erano rari, ma sarebbero diventati elementi centrali negli anni successivi.

Negli anni Sessanta del Novecento, con la diffusione della televisione e il crescente numero di eventi sportivi di grande portata seguiti da pubblici sempre più ampi, la sponsorizzazione moderna iniziò a emergere come vero strumento di marketing. Alle Olimpiadi del 1960 comparve per la prima volta la dicitura "sponsor ufficiale" associata

a partner di atleti e squadre nazionali, segnando l'ingresso esplicito dei brand nei giochi olimpici. Anche nel calcio internazionale si registrarono esempi pionieristici: nel 1973, in Germania, l'Eintracht Braunschweig si legò esplicitamente alla Jägermeister, celebre liquore tedesco, ancora oggi attivo in comunicazione ma oggi limitato dalle restrizioni su alcol e tabacco. Negli stessi anni il fenomeno della sponsorizzazione entrò definitivamente nel calcio europeo e mondiale. Non solo le squadre, ma anche i singoli atleti stipularono contratti con le aziende: celebre il caso di Giancarlo Antognoni, giovane promessa della Fiorentina che legò la propria immagine al marchio di abbigliamento Facis Ventanni. Nel 1974 vennero inoltre riconosciuti in maniera ufficiale gli sponsor tecnici, che fornivano materiale sportivo alle squadre apponendo i propri loghi, ottenendo così visibilità attraverso le competizioni disputate dagli sponsee.

Fu negli anni Ottanta e Novanta che la sponsorizzazione assunse definitivamente i tratti di un fenomeno di massa. L'industria sportiva crebbe in maniera significativa, con eventi sempre più internazionali e televisivi, capaci di attrarre un bacino d'utenza in forte espansione. Le aziende, di conseguenza, investirono massicciamente in sponsorizzazioni. Nel 1970 la spesa in questo ambito era stimata a soli 4 milioni di sterline, ma nel decennio successivo, nonostante la grave crisi economica, essa aumentò di quasi nove volte, raggiungendo i 35 milioni nel 1980. Nel 1982 le spese si triplicarono ulteriormente fino a toccare i 100 milioni, per poi superare i 400 milioni di sterline nel 1993 (B. Z. Erdogan, P. J. Kitchen, 1998).

Analoghi trend si registrarono negli Stati Uniti e in altri mercati internazionali. Le Olimpiadi di Los Angeles del 1984 furono gestite secondo un modello fortemente commerciale, raccogliendo oltre 100 milioni di dollari in sponsorizzazioni rispetto ai circa 10 milioni mediamente ottenuti dalle edizioni precedenti. In generale, dal 1960 al 1980 il numero di organizzazioni che decisero di sponsorizzare i Giochi Olimpici crebbe in modo rapido, dimostrando come lo sport fosse divenuto in questo periodo il mezzo privilegiato per raggiungere grandi pubblici globali (Centre d'Estudis Olímpics, Universitat Autònoma de Barcelona). Parallelamente, lo sport professionistico consolidò la sua rilevanza, arrivando progressivamente a superare quello dilettantistico.

Nelle fasi iniziali, le aziende, non conoscendo a fondo tutte le potenzialità della sponsorizzazione, la consideravano un semplice strumento tattico per aumentare la visibilità, ad esempio attraverso l'apposizione di loghi sulle maglie degli atleti. Con il tempo, però, essa è stata inserita all'interno di piani di marketing integrato (integrated marketing communications), accanto ad altri strumenti, dando vita a una comunicazione coordinata e coerente. La letteratura sottolinea come la sponsorizzazione sia un'attività autonoma di comunicazione di marketing, capace di offrire obiettivi specifici, ma al contempo correlati agli strumenti tradizionali come la pubblicità. Essa raggiunge gli obiettivi in modo indiretto, analogamente alle pubbliche relazioni (B. Z. Erdogan, P. J. Kitchen, 1998). Proprio per questo, dagli anni Novanta la sponsorizzazione è stata sempre più pianificata insieme a pubblicità, PR e digital marketing, diventando uno strumento chiave per la costruzione della brand equity e delle relazioni con gli stakeholder.

Dal 2010, con la diffusione dei social media e delle piattaforme digitali, si è verificato un profondo cambiamento nel modo di pianificare e implementare le strategie di sponsorizzazione. Da quel momento le aziende non si sono più limitate a comparire con il logo durante gli eventi, ma hanno iniziato a sviluppare campagne integrate sui social per coinvolgere i fan. La nascita dell'experiential marketing ha favorito iniziative interattive come eventi dal vivo, tour e stand esperienziali, volti a far vivere ai consumatori esperienze dirette legate al brand. Il crescente interesse delle aziende per lo sport è stato alimentato, tra le altre cose, dall'espansione delle fan base di atleti e squadre e dall'emergere di nuovi sport e canali di comunicazione. Secondo i consulenti Nielsen, la globalizzazione dei fan è oggi sostenuta dai social network, che permettono di coltivare e consolidare nuove comunità attorno allo sport (Nielsen, 2025).

Sponsorizzazione nel calcio

Il calcio rappresenta da sempre il settore di gran lunga dominante nell'ambito delle sponsorizzazioni sportive: secondo Nielsen, infatti, circa il 41% delle sponsorizzazioni sportive globali viene attivato nel contesto calcistico. Alla base di questo primato vi è la convinzione, ampiamente condivisa, che il calcio sia lo sport più seguito al mondo. Tale percezione è confermata dalle ricerche Nielsen del 2025, secondo le quali il 51% della

popolazione mondiale si dichiara appassionata di questo sport, una percentuale nettamente superiore rispetto a qualunque altra disciplina. Inoltre, i tifosi di calcio si mostrano particolarmente ricettivi ai messaggi degli sponsor, aumentando l'attrattività del settore per le aziende.

Tra i grandi eventi, la Coppa del Mondo FIFA costituisce un esempio emblematico, capace di attirare investimenti pari a miliardi di dollari. Nel 2018 la FIFA ha stimato ricavi complessivi per 5,2 miliardi di dollari (+8% rispetto all'edizione del 2014), dei quali una quota significativa proveniva da sponsor corporate e partner ufficiali. Analoghe dinamiche si osservano anche nelle manifestazioni continentali, come gli Europei UEFA e le principali competizioni per club a livello europeo.

Come già sottolineato nel paragrafo precedente, le percentuali globali di allocazione degli investimenti tra i diversi sport risultano confermate, se non addirittura accentuate, nel mercato italiano. Nel 2024 gli investimenti complessivi in sponsorizzazioni (sport, cultura, spettacolo e sociale) sono aumentati del 14% rispetto al 2023, raggiungendo circa 1,274 miliardi di euro. Di questi, ben 492 milioni derivano dalla sola Serie A, di cui circa il 70% proveniente da sponsor commerciali e il restante 30% da sponsor tecnici.

Un ruolo particolarmente rilevante è svolto dalle main sponsorship, ossia quelle aziende che ottengono l'esposizione del proprio logo sul fronte delle maglie da gioco, le quali hanno generato la quota più consistente dei ricavi (un trend tuttora confermato). Nella stagione 2021/22, in particolare, Inter, Juventus e Milan hanno raccolto complessivamente il 46% degli introiti derivanti da questa tipologia di sponsorizzazione, con l'accordo tra Jeep e Juventus a rappresentare il principale fattore esplicativo di tale concentrazione.

1.3 Motivazioni strategiche per le aziende

Sono molteplici le motivazioni strategiche, strettamente coerenti con gli obiettivi di marketing e comunicazione aziendale, che spingono le imprese a investire in sponsorizzazioni. Numerosi studi hanno evidenziato come tra le ragioni principali per l'adozione di strategie di sponsorship, secondo i decision makers aziendali, vi siano l'incremento della visibilità, il miglioramento dell'immagine del brand e, di conseguenza, un sostegno significativo alle vendite. In realtà, i benefici che le aziende possono trarre dalle sponsorizzazioni sono molteplici. Di seguito vengono analizzati alcuni tra i principali.

- Aumento della notorietà e della visibilità del marchio: la sponsorizzazione rappresenta uno degli strumenti di marketing più efficaci per accrescere la brand awareness presso un pubblico ampio. Associando il proprio nome a eventi di grande richiamo, spesso sportivi, caratterizzati da numeri di spettatori elevati, l'azienda ottiene esposizione mediatica e raggiunge potenzialmente milioni di consumatori. Un contratto di sponsorizzazione, se ben studiato e strutturato, garantisce al marchio un'ampia visibilità durante l'evento, nonché una presenza significativa sulle relative piattaforme mediatiche.
- Miglioramento dell'immagine e della reputazione (brand image): la sponsorizzazione è frequentemente utilizzata per rafforzare l'immagine di un brand agli occhi dei consumatori. Si tratta di una delle motivazioni principali che spinge le aziende a diventare sponsor di eventi o entità sportive. L'associazione con eventi di successo, cause benefiche o squadre vincenti può indurre il pubblico a percepire il brand come più solido, affidabile e positivo. Secondo una ricerca condotta da Nielsen Sport nel 2018, l'85% degli appassionati sportivi (in particolare seguaci dell'NBA) dichiara di avere una percezione migliore di un marchio se questo sponsorizza uno sport, mentre il 75% dei fan si considera fedele ai marchi che sostengono la disciplina che seguono. Inoltre, il 61% degli intervistati ha affermato di aver interagito con uno sponsor durante una partita (Nielsen Sport, 2018). In questo senso, la sponsorizzazione diventa una leva potentissima di branding, poiché consente di trasferire valori positivi e generare fiducia nel pubblico.

- Raggiungere segmenti di mercato specifici: la sponsorizzazione risponde in maniera efficace alle scelte di segmentazione e targeting dell'azienda, spesso meglio degli strumenti tradizionali. Associandosi a eventi, iniziative o entità rivolti a pubblici specifici, anche di nicchia o locali, le aziende possono raggiungere nuovi potenziali clienti coerenti con il proprio target demografico o di stile di vita. In questo modo, la sponsorizzazione diventa uno strumento utile anche per l'espansione in mercati di nicchia dove la pubblicità generalista risulterebbe meno efficace.
- Differenziazione competitiva e posizionamento: in un mercato saturo, caratterizzato da elevato rumore comunicativo, ottenere la sponsorizzazione di iniziative rilevanti può rappresentare un elemento determinante di differenziazione. Anche all'interno dello stesso evento, gli sponsor possono distinguersi dai concorrenti in funzione del partner scelto, ad esempio legandosi a entità prestigiose o a iniziative sociali di rilievo. L'associazione valoriale generata da una sponsorizzazione contribuisce a creare un vantaggio competitivo intangibile, difficilmente replicabile da chi non ha accesso al medesimo contesto.
- Incremento delle vendite e supporto agli obiettivi economici: benché la letteratura rilevi come i manager siano spesso più consapevoli degli effetti di breve termine sul fatturato che non di quelli di medio-lungo periodo, l'aumento delle vendite e della quota di mercato resta uno degli obiettivi principali delle imprese sponsor. L'impatto sul fatturato può essere amplificato se la sponsorizzazione viene integrata strategicamente nel marketing mix. Investimenti ben pianificati possono generare un ritorno sull'investimento (ROI) significativo, anche se ricerche recenti sottolineano come le aziende non dispongano ancora di sistemi pienamente strutturati per misurarne l'efficacia (McKinsey & Company, 2014).
- Efficienza comunicativa: in un contesto mediatico frammentato, la sponsorizzazione garantisce un accesso più diretto ed efficace ai segmenti target, evitando dispersioni su canali poco coerenti con il brand. Rispetto alla pubblicità tradizionale, caratterizzata da forte affollamento e costi crescenti, la sponsorizzazione consente di raggiungere pubblici definiti in termini

demografici e di stile di vita, distinguendosi dal clutter pubblicitario. Sebbene il costo per opportunity to see possa essere più elevato, i risultati in termini di TRP ed effetti sulle intenzioni d'acquisto dimostrano una maggiore efficienza (Gwinner, 1997).

- Opportunità di networking e relazioni B2B: la sponsorizzazione permette alle aziende di entrare in contatto con altri attori del settore, creando opportunità di collaborazione e sviluppo di nuove relazioni commerciali.
- Responsabilità sociale: quando la sponsorizzazione riguarda eventi benefici, cause culturali, sociali o ambientali, essa è spesso motivata da ragioni sia etiche (generare goodwill nella comunità) sia strategiche (Corporate Social Responsibility, CSR). Questo tipo di attività consente alle aziende di dimostrare impegno verso il bene comune, migliorando le relazioni con gli stakeholder e rafforzando la preferenza dei consumatori per il brand, soprattutto tra coloro che condividono i valori sostenuti.
- Coinvolgimento dei dipendenti: le sponsorizzazioni possono avere effetti positivi anche sugli stakeholder interni. I dipendenti tendono a sentirsi maggiormente coinvolti quando riconoscono nei valori sostenuti dall'azienda una corrispondenza con i propri. Ciò favorisce un clima aziendale positivo, un miglioramento della produttività e persino la capacità di attrarre nuovi talenti.

In conclusione, le sponsorizzazioni rappresentano uno strumento poliedrico, capace di generare valore in molteplici forme. Le motivazioni illustrate costituiscono solo una parte delle ragioni che spingono le imprese a intraprendere strategie di sponsorship, sebbene non di rado i decisori manchino di una piena consapevolezza dei molteplici effetti potenziali di tale leva strategica.

1.4 Mercati e settori di applicazione

Sponsorizzazioni sportive

Lo sport si conferma da diversi decenni come il settore leader nel campo delle sponsorizzazioni, riuscendo ad attrarre la quota maggiore degli investimenti. In Italia, nel 2023, le sponsorizzazioni sportive hanno raggiunto circa 780 milioni di euro, pari al 70% del mercato nazionale complessivo, registrando un incremento dell'1,5% rispetto al 2022. A livello storico, si osserva un andamento caratterizzato da cali costanti dal 2008 (anno degli Europei di calcio) fino al 2013, seguiti da una fase di crescita sostenuta fino al 2020, anno della pandemia da Covid-19. Terminata la fase emergenziale, gli investimenti hanno ripreso a crescere, sebbene nel 2024 i livelli non abbiano ancora raggiunto quelli pre-pandemici (Eurispes, 2024).

Un caso emblematico riguarda la Serie A, il campionato calcistico più seguito nel Paese, che nel 2023 ha raccolto dai soli sponsor di maglia e dai partner ufficiali circa 500 milioni di euro, ovvero oltre il 60% del valore complessivo delle sponsorizzazioni sportive italiane (Eurispes, 2024). Nel 2024, come già citato nelle sezioni introduttive di questo elaborato e sulla base delle rilevazioni di ChainOn, l'incremento è stato ancora più significativo. Tra i fattori principali che hanno determinato questa accelerazione vi sono i Giochi Olimpici di Milano-Cortina 2026, che hanno innescato un aumento degli investimenti fino a superare il miliardo di euro nel 2025 (StageUp), e il cosiddetto "effetto Sinner", legato al successo mediatico del giovane tennista italiano.

Parallelamente, a livello europeo, le sponsorizzazioni sportive hanno raggiunto nel 2024 il record di 23,5 miliardi di euro, segnando una piena ripresa dopo il crollo del 2020 dovuto alla pandemia.

Il successo delle sponsorizzazioni sportive risiede nella loro capacità di permettere alle aziende di raggiungere obiettivi di visibilità di massa, di rafforzare il posizionamento del brand e di sfruttare l'affinità tra consumatori e sponsee, inserendosi in contesti emotivamente e culturalmente rilevanti. Un esempio significativo è rappresentato da compagnie aeree internazionali come Emirates, che investono in diversi campionati nel mondo al fine di ottenere un'ampia notorietà globale. Allo stesso tempo, lo sport offre

alle aziende la possibilità di attingere a un vasto patrimonio valoriale (competizione, eccellenza, spirito di squadra, fair play, ecc.), elementi che vengono trasferiti al brand sponsor e che aprono la strada a strategie comunicative parallele, in grado di accrescere ulteriormente il valore generato.

La misurazione del ritorno sugli investimenti (ROI) rappresenta, come per ogni leva a disposizione delle imprese, una metrica cruciale per effettuare scelte di budgeting accurate, ottimizzare le strategie di sponsorizzazione e prendere decisioni con maggiore consapevolezza. Tuttavia, nonostante la sua importanza, secondo una ricerca condotta dalla World Federation of Advertisers (WFA) soltanto il 5% dei grandi brand si dichiara estremamente fiducioso di riuscire ad allocare in modo ottimale il budget destinato alle sponsorizzazioni sportive (WFA, 2023).

Anche in un settore apparentemente maturo e consolidato come quello sportivo, negli ultimi anni si sono sviluppate nuove prospettive e tendenze capaci di attrarre ulteriori investitori e capitali. Tra queste vi è la crescita delle discipline femminili, che stanno conquistando una visibilità sempre maggiore e attirando nuove comunità di appassionati, potenzialmente interessanti per le aziende sponsor. Un altro ambito in forte espansione è quello del gaming competitivo (e-sport), che sta registrando un costante aumento degli spettatori. Le imprese stanno progressivamente orientando la loro attenzione verso questo segmento: un esempio è rappresentato dalla squadra italiana di e-sport Mkers, sponsorizzata da Armani Exchange, caso che segna l'ingresso del settore moda nel gaming competitivo e testimonia come anche industrie tradizionalmente lontane dallo sport possano individuare nuove opportunità, in questo caso legate alla giovane età e al profilo digitale degli spettatori.

Appare dunque evidente come lo sport resti il territorio più ambito per le sponsorizzazioni, pur configurandosi come un campo altamente competitivo e ormai maturo. Per questo motivo, le aziende orientano sempre più le loro strategie verso la creatività, l'adozione di nuovi format e la capacità di intercettare i trend emergenti delle diverse nicchie di mercato.

Sponsorizzazioni culturali e di intrattenimento

Sebbene il comparto sportivo continui a rappresentare il settore che attrae la maggior parte degli investimenti nel mercato delle sponsorizzazioni, esso appare ormai maturo e fortemente affollato di competitor. Per questo motivo, sono sempre più numerose le possibilità alternative a disposizione delle aziende. I decision makers ne sono consapevoli e destinano quote crescenti di budget a sponsorizzazioni in ambito culturale e dell'intrattenimento. Solo in Italia, nel 2023, gli investimenti in sponsorizzazioni culturali e dello spettacolo sono aumentati del 4% rispetto all'anno precedente, raggiungendo i 130 milioni di euro (Eurispes, 2024).

Osservando il panorama europeo, il comparto non sportivo, che comprende cultura, musica, arti, festival e simili, nel 2024 ha raggiunto un valore di circa 9,5 miliardi di euro, un livello considerevole ma non ancora pari a quello registrato prima della pandemia. In Italia, la crescita degli investimenti nell'intrattenimento tra il 2023 e il 2024 è stata superiore a quella registrata nel calcio, settore che sta ormai raggiungendo un livello di saturazione. Ciò è dovuto non solo alle dinamiche competitive dei mercati, ma anche alla crescente tendenza delle aziende a seguire i principi ESG (Environmental, Social and Governance) (Eurispes, 2024). È verosimile ipotizzare che nei prossimi anni tale crescita possa accelerare ulteriormente, grazie soprattutto alla nascita e allo sviluppo di nuove tecnologie in grado di rivoluzionare il mondo dello spettacolo e di generare contenuti sponsorizzativi innovativi. Secondo le stime di StageUp, entro il 2030 la quota mondiale di investimenti in sponsorizzazioni culturali, dello spettacolo e sociali potrebbe raggiungere il 48% del totale degli investimenti globali, riducendo in maniera significativa il divario con lo sport.

Le aziende che scelgono di investire in cultura e spettacolo seguono logiche e obiettivi differenti rispetto a chi concentra le risorse nello sport. L'obiettivo principale è di natura reputazionale e riguarda il ritorno di immagine: più che ottenere immediata visibilità o incrementi di vendita, l'impresa mira ad associarsi ai valori positivi trasmessi dall'arte e dalla cultura, come bellezza, prestigio e mecenatismo.

Un caso emblematico è rappresentato da Tod's, noto marchio italiano di calzature, che nel 2018 ha finanziato il restauro del Colosseo, ottenendo ampia visibilità internazionale e posizionandosi come azienda attenta alla cultura e al patrimonio storico. Altri esempi rilevanti sono Diesel, che ha sostenuto la ristrutturazione del Ponte di Rialto a Venezia,

ed Eataly, che ha contribuito all'installazione di un impianto di climatizzazione per il Cenacolo Vinciano. Questi interventi, a metà strada tra sponsorizzazione e mecenatismo, spesso garantiscono una visibilità più contenuta rispetto a quella derivante dalla sponsorizzazione di un top club calcistico, ma conferiscono un prestigio notevole, soprattutto agli occhi delle nicchie interessate, purché la comunicazione dell'intervento non risulti eccessivamente autoreferenziale.

Per quanto riguarda invece il settore dello spettacolo e dell'intrattenimento culturale, che comprende cinema, musica e spettacoli dal vivo, i brand sponsor riescono a inserirsi in esperienze fortemente emozionali e di grande valore culturale. Inoltre, possono beneficiare di attività collaterali come le hospitality (inviti VIP, eventi esclusivi) che accrescono il ritorno percepito.

In generale, le sponsorizzazioni culturali si caratterizzano per un approccio meno aggressivo e un tono più istituzionale rispetto a quelle sportive, dovendo rispettare il decoro dei beni culturali o lo spirito artistico dell'evento. Si tratta di un settore destinato a crescere sensibilmente, anche alla luce dei trend che evidenziano un'attenzione crescente verso la responsabilità sociale d'impresa.

Sponsorizzazione nel sociale (CSR, cause sociali ed eventi benefici)

Uno degli ambiti più rilevanti e in maggiore espansione è quello delle sponsorizzazioni legate a iniziative sociali e solidali. In Italia, nel 2023, le sponsorizzazioni di eventi benefici, campagne ambientali, progetti educativi e attività di CSR hanno rappresentato circa il 18% del mercato complessivo, pari a 204 milioni di euro, con una crescita del 6,2% rispetto all'anno precedente, un tasso superiore a quello registrato dal comparto sportivo e da quello culturale e dell'intrattenimento (Eurispes, 2024). A livello globale circa il 49% dei grandi brand ha scelto di utilizzare sponsorizzazioni per promuovere sostenibilità o equità sociale. Data la rilevanza di questo strumento, sono sempre più numerosi i vincoli e i controlli imposti dalle autorità agli sponsor e agli sponsee, con l'obiettivo di verificare la correttezza dei comportamenti e di incentivare altre imprese a intraprendere strategie capaci di generare impatti concreti.

Ancora più delle sponsorizzazioni nel mondo dello spettacolo e della cultura, quelle legate alla CSR mirano non tanto a ottenere visibilità commerciale immediata, quanto a

garantire un ritorno in termini di reputazione etica e consenso presso gli stakeholder, elementi che, indirettamente e nel medio-lungo periodo, possono tradursi anche in vantaggi commerciali. Tra gli esempi più diffusi si trovano le maratone solidali, come le corse contro il cancro, o le campagne di sensibilizzazione sociale. Particolarmente efficace risulta la sponsorizzazione CSR in campi di attività affini al core business dell'azienda, come nel caso di Enel che potrebbe sostenere iniziative legate alla ricerca sulle energie rinnovabili.

La chiave del successo di una sponsorizzazione di questo tipo risiede nella capacità di risultare autentici, adottando un tono e una forma comunicativa coerenti con il contesto CSR, evitando eccessi di branding e privilegiando un approccio che trasmetta impegno genuino. Nella maggior parte dei casi è utile adottare uno stile che non ponga al centro gli obiettivi di brand e comunicazione, ma che inviti il pubblico a supportare la causa insieme al marchio. Anche se indirettamente, questo approccio contribuisce comunque a rafforzare gli obiettivi commerciali dell'impresa. Tuttavia, trattandosi di uno strumento che non agisce direttamente e che non genera effetti immediati, risulta estremamente complesso misurarne l'efficacia. Inoltre, i rischi connessi portano spesso i marketer a sottostimare il valore di queste pratiche, generando difficoltà concrete nella loro attuazione.

Un trend significativo è quello delle sponsorizzazioni pubblico-privato, promosse dalle stesse istituzioni, che coinvolgono le aziende al fine di raccogliere fondi necessari alla realizzazione di opere per la collettività, offrendo in cambio ampia visibilità, ritorno reputazionale e spesso anche vantaggi economici.

In conclusione, la sponsorizzazione in ambito CSR rappresenta una leva potenzialmente molto efficace, con evidenti ricadute positive. Tuttavia, essa presenta sfide rilevanti, tra cui la misurazione degli outcome e il rischio di essere percepita come un'attività di cause washing, finalizzata unicamente a ripulire l'immagine aziendale, con conseguenze negative per la reputazione del brand.

Tendenze e nuovi sbocchi

Seppure i mercati esistenti, soprattutto in Europa e in particolare in Italia, non possano ancora considerarsi completamente saturi e continuino a offrire diverse opportunità, si stanno aprendo nuove possibilità per le aziende, sulla scia di quanto già accade in altri contesti, come quello statunitense, storicamente molto attivo nel campo delle sponsorizzazioni. Come già evidenziato, nuove nicchie stanno attirando un numero crescente di consumatori, tra cui lo sport femminile, mentre nuovi settori come il gaming stanno suscitando l'interesse di un numero sempre maggiore di imprese. A queste opportunità si aggiunge il ruolo decisivo dello sviluppo tecnologico.

La crescente diffusione del digitale, insieme all'evoluzione dell'augmented reality e della virtual reality, apre la strada allo studio di modalità innovative di sponsorizzazione e lascia intravedere la nascita di forme completamente nuove, capaci di ridefinire le logiche tradizionali e di generare ulteriori opportunità per i brand.

1.5 Le difficoltà operative nella gestione delle sponsorizzazioni

Come evidenziato nei paragrafi precedenti, le sponsorizzazioni hanno assunto nel tempo un peso sempre più rilevante nel portafoglio degli strumenti di comunicazione a disposizione delle aziende, con una previsione di spesa globale che potrebbe raggiungere i 189,5 miliardi di dollari (WFA, 2023). Nonostante l'entità delle somme investite, chiaro sintomo della crescente comprensione del potenziale dello strumento, molte imprese incontrano ancora notevoli difficoltà operative nella gestione efficace delle partnership. Queste criticità derivano sia da dinamiche interne all'azienda, sia dai rapporti con i partner esterni e, più in generale, con gli stakeholder coinvolti.

Sul piano interno, una delle difficoltà principali riguarda la capacità dei manager di creare coordinamento e allineamento strategico tra i diversi reparti coinvolti in una sponsorizzazione: marketing, vendite, legale, procurement, comunicazione, compliance e gestione del rischio. La mancanza di comunicazione tra queste funzioni comporta non solo il rischio di perdere opportunità rilevanti, ma anche l'elaborazione di strategie non

condivise, frammentate e incapaci di rispondere alle esigenze complessive dell'organizzazione. Ne conseguono iniziative scoordinate, uno spreco di risorse e una riduzione significativa dell'efficacia complessiva.

Secondo una ricerca della World Federation of Advertisers (Forcetti, 2023), la funzione di marketing procurement appare cruciale: essa non si limita alla ricerca dei partner e alla negoziazione degli accordi, ma costituisce l'area capace di mantenere una visione d'insieme, raccogliere esigenze interne ed esterne e raggiungere soluzioni ottimali per l'azienda. I dati mostrano infatti che il 47% delle imprese intervistate ha già implementato un team di procurement dedicato alle sponsorizzazioni, mentre un ulteriore 3% è in fase di sviluppo (WFA, 2023). Oltre a garantire la creazione di partnership di valore, la presenza di organi preposti contribuisce a diffondere una cultura aziendale che considera la sponsorizzazione come un investimento strategico con obiettivi misurabili, e non come un'iniziativa discrezionale o un gesto di sostegno emotivo verso la squadra locale. Un esempio in tal senso è quello di British American Tobacco che, per legittimare l'ingente sponsorizzazione in Formula 1, ha diffuso all'interno dell'intera organizzazione gli obiettivi della partnership, vietando categoricamente atteggiamenti superficiali legati al semplice "tifo", come l'esposizione di poster o altro materiale collegato al team.

Un ostacolo ricorrente è rappresentato anche dalla mancanza di competenze specifiche, che spesso costringe le aziende ad affidarsi al reparto marketing operativo o a consulenti esterni. Tale carenza si traduce in una pianificazione strategica insufficiente e nell'assenza di metriche definite ex ante per valutare le performance della sponsorizzazione. Questo genera un circolo vizioso: sponsorizzazioni gestite in maniera approssimativa e sottofinanziate producono risultati insoddisfacenti, che inducono i decisori a ridurre ulteriormente i budget, compromettendo ancora di più l'efficacia dello strumento.

Un'altra criticità, emersa sempre dalla ricerca WFA (2023), riguarda l'attivazione delle sponsorizzazioni, elemento essenziale per amplificarne gli effetti. Il 43% dei brand intervistati dichiara di non sapere quanto spende per l'attivazione, mentre il 39%

afferma di destinare a questa fase risorse sensibilmente inferiori rispetto al costo dei diritti. Le ricerche di StageUp sottolineano invece che le spese di attivazione dovrebbero almeno eguagliare, se non superare, quelle per i diritti, stimando un rapporto ottimale di 1:2, per evitare un'associazione passiva e massimizzare i benefici. Un esempio significativo è offerto dal confronto tra sponsor olimpici: quelli che hanno sviluppato campagne narrative efficaci, pur senza poter mostrare direttamente i loghi, hanno ottenuto risultati migliori rispetto a brand che si sono limitati alla sola esposizione visiva.

Un'ulteriore sfida riguarda la definizione di metriche ad hoc per misurare l'efficacia delle sponsorizzazioni. Sebbene le aziende percepiscano questa difficoltà, soprattutto in relazione al calcolo del ROI, oltre il 20% dei brand non destina alcuna risorsa alla misurazione post-evento e la maggior parte di quelli che lo fanno vi dedica al massimo l'1% del budget complessivo. Questo tema sarà affrontato più nel dettaglio nel secondo capitolo di questo studio, attraverso l'analisi della letteratura in materia.

Dal punto di vista contrattuale, la complessità delle sponsorizzazioni è accentuata dal coinvolgimento dei diritti d'autore e dalla cessione dell'immagine di soggetti esterni. L'associazione tra due entità indipendenti comporta inevitabilmente rischi: eventuali comportamenti scorretti dello sponsee possono riflettersi negativamente sullo sponsor, così come un utilizzo improprio dell'immagine da parte di quest'ultimo può risultare controverso o eticamente discutibile. Per ridurre tali rischi, nei contratti vengono frequentemente inserite clausole morali e di condotta, che conferiscono allo sponsor il diritto di recesso e stabiliscono linee guida stringenti sull'uso dell'immagine dello sponsee. Appare dunque auspicabile che ogni sponsorizzazione si fondi su accordi estremamente dettagliati, capaci di delimitare con chiarezza i confini d'azione e di tutelare entrambe le parti.

Un'ulteriore criticità riguarda l'accesso ai dati, indispensabili per selezionare efficacemente lo sponsee e per valutare i risultati delle strategie. Il mercato sponsorizzativo è infatti caratterizzato da una forte asimmetria informativa: spesso le informazioni più rilevanti sono detenute esclusivamente dall'entità sponsorizzata, che

conosce meglio i propri utenti e i relativi comportamenti. È il caso, ad esempio, del numero di maglie vendute da un club calcistico, che rappresenta un indicatore del livello di engagement dei tifosi. Altre volte, come per i dati di audience televisiva, le informazioni sono fornite da società esterne, con costi elevati e risultati disomogenei. Un esempio emblematico è quello dell'accordo tra Spotify e FC Barcellona del 2022: prima della firma, lo sponsor ha richiesto l'accesso al database dei tifosi e ha riscontrato una significativa discrepanza tra i 350 milioni di fan dichiarati e l'1% effettivamente registrato sulle piattaforme del club. Questa situazione ha indotto l'azienda a proporre una cifra nettamente inferiore a quella che sarebbe stata disposta a versare in condizioni diverse (PwC). Ovviamente, non tutte le aziende hanno la forza contrattuale necessaria per ottenere simili informazioni, ragione per cui strumenti analitici come quello sviluppato in questo lavoro possono rivelarsi particolarmente utili soprattutto per le imprese di medie dimensioni.

Le difficoltà qui descritte, che saranno approfondite nel capitolo 2, devono essere attentamente considerate, ma non devono scoraggiare dall'adozione di strategie di sponsorizzazione.

1.6 Il Bisogno emergente di capability analitiche

Secondo quanto evidenziato dalle ricerche della WFA, sebbene le sponsorizzazioni rappresentino ormai una voce rilevante nel portafoglio degli strumenti di marketing utilizzati dalle aziende, assorbendo in media circa il 12% del budget complessivo, solo il 5% delle imprese si dichiara sicuro degli strumenti di misurazione a disposizione e si ritiene pienamente in grado di valutare l'efficacia della strategia adottata. Troppo spesso la valutazione si limita a essere ex post, basandosi sugli outcome dell'evento come il numero di spettatori o i contatti generati, invece di misurare il grado di raggiungimento degli obiettivi di business prefissati dall'azienda. In questo modo si perde la reale stima dell'impatto effettivo della sponsorizzazione.

Una ricerca di Kantar (Troncoso, 2023) ha evidenziato come solo il 19% dei professionisti del settore si senta realmente in grado di misurare il ritorno di valore delle sponsorizzazioni per l'azienda e come solo un terzo delle imprese disponga di un processo standardizzato per la misurazione delle iniziative. Tra i problemi più rilevanti emerge l'incapacità di sviluppare un framework affidabile in grado di determinare il valore commerciale dei diritti sponsorizzativi. Secondo la WFA solo il 31% delle aziende dichiara di disporre di un framework adeguato, mentre il resto si divide tra chi sta cercando con difficoltà di svilupparlo e chi non ha ancora alcun piano strutturato (WFA, 2023). Questa situazione mostra come le scelte di sponsorizzazione siano ancora spesso basate sull'intuizione dei decisori più che su solide basi oggettive supportate da dati, con un conseguente aumento del rischio e una minore capacità di prendere decisioni informate.

Appare quindi evidente l'urgenza di sviluppare capacità analitiche specificamente dedicate alle sponsorizzazioni. Alcune aziende più virtuose hanno attinto dalla letteratura e sono riuscite a creare sistemi capaci di valutare le strategie sponsorizzative sia ex post sia in corso d'opera. Tuttavia, risultano ancora carenti i sistemi che consentano di prendere decisioni ex ante, utili nella fase di pianificazione.

Tra gli strumenti più utilizzati vi sono le dashboard ROI e i sistemi di analytics, piattaforme interattive di business intelligence che permettono di monitorare in tempo reale i KPI delle sponsorizzazioni attive. Mastercard, ad esempio, ha integrato analisi avanzate per misurare l'impatto sul brand, il coinvolgimento dei clienti e i risultati di business. Coca-Cola utilizza piattaforme specializzate per la gestione del proprio ampio portafoglio di sponsorizzazioni.

Altri strumenti, attualmente in fase di sviluppo, si rifanno ai modelli econometrici, in particolare al marketing mix modeling. Questi modelli hanno l'obiettivo di considerare l'insieme delle strategie di marketing adottate, isolando e quantificando il contributo di ciascuna ai risultati complessivi. Molti di essi consentono inoltre di stimare e combinare effetti di breve periodo, come vendite e fatturato, ed effetti di lungo periodo, come la brand equity. Un approccio concettualmente simile è rappresentato dai modelli di

attribution, particolarmente diffusi nelle aziende che gestiscono numerosi touch point. L'obiettivo di tali modelli è attribuire in modo proporzionale il merito delle conversioni ai diversi punti di contatto attraversati dal cliente. Marketing mix modeling (MMM) e attribution modeling (MTA) vengono spesso utilizzati in combinazione, al fine di ottenere una visione completa della performance del portafoglio di strumenti di marketing. Sebbene molto promettenti, tali modelli richiedono grandi quantità di dati dettagliati e l'utilizzo di algoritmi complessi, elementi che solo i brand di maggiori dimensioni possono sostenere.

Strumenti matematicamente meno sofisticati, ma tecnologicamente avanzati, sono quelli dedicati alla valutazione del sentiment del pubblico verso la sponsorizzazione.

Attraverso il social listening e l'analisi del sentiment basata su algoritmi di natural language processing, vengono analizzati post, commenti, articoli e menzioni online, al fine di trarre conclusioni sulla percezione del pubblico, sul tono delle conversazioni, sulle emozioni suscitate e sulle associazioni attivate dal brand.

Oltre a questi sistemi avanzati, rimangono diffusi anche strumenti più tradizionali come le valutazioni di equivalent media, che stimano il costo necessario per ottenere la stessa visibilità tramite altri mezzi, o le indagini brand lift, che si basano su sondaggi rivolti agli utenti per misurare la variazione nella percezione del marchio.

Sebbene la misurazione delle performance sponsorizzative sia un compito principalmente in capo allo sponsor, la trasparenza e la capacità dello sponsee di fornire dati completi, accurati e tempestivi rappresentano fattori determinanti, in grado di offrire vantaggi competitivi e di attrarre un numero maggiore di partner. Considerando che per molte entità la sponsorizzazione costituisce una delle principali fonti di ricavo, chi intende proporsi come sponsee dovrebbe dotarsi di sistemi in grado di dimostrarne il valore, sia per facilitare la valutazione da parte dei brand sia per evitare sottovalutazioni. Un esempio recente è quello della Lega Basket Serie A, che dalla stagione 2024/2025 si è affidata a StageUp per la rilevazione della copertura mediatica, della visibilità degli sponsor e per l'elaborazione dei ritorni degli investimenti della lega e delle squadre partecipanti (StageUp, 2025).

Prospettive interessanti derivano inoltre dalle nuove tecnologie che stanno emergendo. È verosimile che, come già avvenuto in altri campi del marketing, anche nel settore delle sponsorizzazioni l'intelligenza artificiale diventerà un supporto essenziale per l'analisi dei dati e la valutazione strategica.

I trend degli ultimi anni mostrano come, seppure con un certo ritardo, le aziende si stiano progressivamente orientando verso un approccio data driven anche in questo ambito. In tale direzione, il presente lavoro propone un modello fondato sulle nozioni offerte dalla letteratura e dalle evidenze pratiche e basato esclusivamente sui dati, con l'obiettivo di fornire uno strumento oggettivo di supporto decisionale, particolarmente utile per le imprese di piccole e medie dimensioni nella selezione delle sponsorizzazioni più adatte.

CAPITOLO 2: Revisione della letteratura

2.1 I principali modelli teorici della sponsorizzazione

Come sottolineato da Cornwell e Maignan nel 1998, la sponsorizzazione ha assunto, oggi ancor più che allora, un ruolo di rilievo all'interno del marketing mix delle aziende. Tuttavia, la ricerca in merito, pur avendo fatto enormi progressi, risulta ancora insufficiente e non fornisce linee guida precise da seguire (Cornwell, Maignan, 1998). Il trend di forte crescita degli investimenti aziendali individuato dagli autori si è confermato negli anni successivi e non si è ancora del tutto esaurito. Nonostante ciò, permangono diverse lacune che andrebbero colmate per descrivere in maniera completa uno strumento così importante.

Negli ultimi anni, diversi studiosi hanno proposto modelli teorici volti a definire la sponsorizzazione nei suoi molteplici aspetti, in particolare riguardo alle dinamiche che la caratterizzano e agli effetti che essa produce. Ogni contributo ha aggiunto un tassello utile alla comprensione del fenomeno, offrendo spunti rilevanti anche per le aziende. Di seguito vengono presentate alcune ricerche considerate pilastri nella definizione della sponsorship. Ognuna di esse si concentra su specifici elementi, proponendo una visione del fenomeno o suggerimenti pratici su come sfruttare al meglio questo strumento di marketing.

Uno degli aspetti più rilevanti per spiegare il funzionamento peculiare della sponsorizzazione è il cosiddetto trasferimento d'immagine, ossia il passaggio di alcuni tratti distintivi dallo sponsee allo sponsor nella percezione dei consumatori.

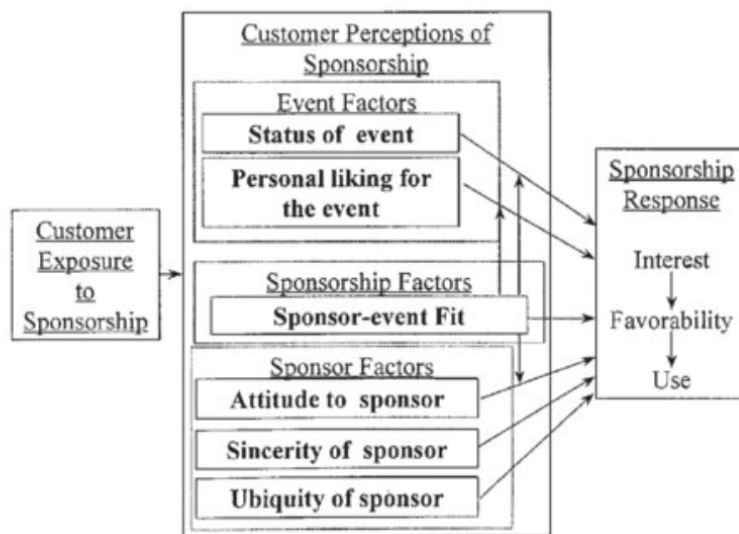
Già nel 1997 Gwinner aveva ipotizzato la presenza di un effetto di trasferimento d'immagine all'interno della sponsorizzazione, trovando analogie con le teorie sviluppate in letteratura sul celebrity endorsement. Oltre a individuare uno dei principali effetti del fenomeno, l'autore discusse anche le variabili moderatrici che possono influenzarne l'intensità e, in generale, l'atteggiamento dei consumatori nei confronti del

marchio (Gwinner, 1997). L'intuizione è stata successivamente validata empiricamente dallo stesso Gwinner, insieme a Eaton, in una ricerca del 1999.

I due studiosi hanno criticato la letteratura precedente, evidenziando come essa fosse fortemente sbilanciata sugli effetti di awareness, trascurando invece quelli legati al brand. La loro indagine si è basata su un esperimento condotto su un campione di studenti universitari, chiamati a valutare il grado di trasferimento d'immagine tra due entità. I risultati hanno mostrato che la sponsorizzazione aumentava sensibilmente la percezione di somiglianza tra le componenti della personalità del brand e quelle dell'evento. Inoltre, la ricerca ha introdotto per la prima volta il concetto di fitting come "facilitatore" del trasferimento: "abbiamo scoperto che quando evento e brand sono abbinati in base all'immagine o alla funzionalità, il processo di trasferimento risulta migliorato". Lo studio discute infine alcune implicazioni gestionali, con particolare attenzione all'ambito sportivo (Gwinner, Eaton, 1999).

A partire da queste ricerche, numerosi altri autori hanno riconosciuto la centralità del trasferimento d'immagine e del fitting nella sponsorizzazione, ampliando progressivamente la letteratura e contribuendo a delinearne sempre meglio le caratteristiche.

Nel corso degli anni, gli studiosi hanno cercato di sviluppare modelli teorici per spiegare come la sponsorizzazione influenzi i consumatori, individuando i fattori che ne determinano la riuscita. Tra i contributi più rilevanti figura lo studio di Speed e Thompson (2000), che ha fornito uno dei primi quadri ampi delle variabili in gioco. Gli autori hanno analizzato i fattori che influenzano le reazioni dei consumatori, concentrandosi in particolare sul fit percepito, sulla sincerità dello sponsor e sulle caratteristiche generali dell'evento. Lo studio ha individuato queste variabili come le più impattanti, affiancandole a un set più ampio e articolato di fattori, che verranno illustrati nella figura a seguire.



Fattori chiave nella riuscita di una sponsorizzazione, Speed, 2000

La ricerca di Speed e Thompson ha forti implicazioni soprattutto per la fase di selezione dell'evento, suggerendo di valutare attentamente la congruenza tra immagine e valori, la qualità delle attività di attivazione e la capacità di rafforzare la percezione di autenticità. Un altro aspetto rilevante riguarda la gestione del portafoglio di sponsorizzazioni: una presenza eccessiva dello sponsor in troppi contesti è infatti stata individuata come driver negativo (Speed, Thompson, 2000).

Nel 2001 Meenaghan ha proposto un modello con l'ambizioso obiettivo di colmare il divario di conoscenza esistente rispetto alla pubblicità tradizionale. Il modello si fonda su tre concetti chiave: goodwill, trasferimento di immagine e coinvolgimento dei fan. Con goodwill l'autore intende la percezione che l'utente ha dell'attività dello sponsor, e in particolare l'idea che quest'ultimo stia portando beneficio allo sponsee, al quale il consumatore è presumibilmente legato da un coinvolgimento emotivo. Una percezione positiva di questo tipo porta il consumatore ad abbassare le proprie difese e a considerare lo sponsor come un attore amichevole, accettandone così in maniera più o meno consapevole il messaggio di comunicazione. Per image transfer Meenaghan riprende invece il fenomeno già individuato da Gwinner e descritto in precedenza. Un aspetto innovativo introdotto dalla ricerca riguarda il ruolo del coinvolgimento del pubblico con l'evento sponsorizzato: un alto livello di coinvolgimento, infatti, amplifica tutti gli altri effetti positivi. Questo risultato appare coerente con l'idea che la

sponsorizzazione sia uno strumento per collocare il brand all'interno di esperienze significative per il consumatore.

Lo studio di Meenaghan giunge a conclusioni che contribuiscono a comprendere meglio i meccanismi della sponsorizzazione e le chiavi per il successo di una strategia sponsorizzata. In particolare, la sponsorship emerge come uno strumento capace di agire principalmente a livello emotivo, sfruttando il legame preesistente tra sponsee e pubblico. Inoltre, il coinvolgimento si conferma un driver centrale, giustificato sia dalla risposta prevalentemente irrazionale del consumatore sia dal trasferimento d'immagine che si attiva tra le parti coinvolte nel contratto (Meenaghan, 2001).

In una prospettiva più consumer-centric, Cornwell, Weeks e Roy (2005) hanno analizzato non solo le correlazioni già individuate dagli studi precedenti, ma soprattutto i meccanismi attraverso i quali le sponsorizzazioni influenzano i comportamenti dei consumatori. Il loro obiettivo è stato quello di elaborare un quadro concettuale in grado di scomporre la risposta del consumatore in diverse fasi caratterizzate da componenti psicologiche di natura cognitiva, affettiva e comportamentale. Pur considerando i fattori di contesto e di esposizione già evidenziati in letteratura, gli autori li hanno interpretati come variabili moderatrici, capaci di modificare in maniera sostanziale gli effetti della sponsorizzazione.

La ricerca ha prodotto risultati innovativi, tra cui la rilevanza della familiarità o del grado di coinvolgimento del consumatore con lo sponsee e l'importanza dell'attivazione della strategia. Quest'ultima non dovrebbe ridursi alla mera esposizione passiva del marchio, ma configurarsi come un insieme di iniziative parallele in grado di rafforzare e amplificare l'impatto complessivo.

Dalle ricerche analizzate emerge chiaramente come la sponsorizzazione debba essere intesa come un processo comunicativo estremamente complesso, dotato di grandi potenzialità ma che richiede uno studio accurato per evitare la riduzione degli effetti desiderati o, peggio, la generazione di effetti negativi. La definizione dei caratteri più rilevanti della sponsorizzazione apre la strada agli studi successivi dedicati alle leve di

efficacia, alla definizione di best practice e all'elaborazione di modelli di misurazione degli effetti.

2.2 Modelli concettuali di misurazione della sponsorizzazione

La sponsorizzazione, come ogni altra strategia adottata dalle imprese, deve essere misurata in tutti i suoi aspetti, così da verificarne la bontà e trarre indicazioni utili per la definizione di strategie future.

Una delle considerazioni più importanti e ricorrenti in letteratura, al punto da risultare quasi ridondante (Cornwell, Kwon, 2020), è che la sponsorizzazione agisca in maniera significativa sulla brand equity. In quest'ottica, diventa fondamentale comprendere il concetto di valore della marca per individuare le aree nelle quali condurre le misurazioni. Secondo Aaker, la brand equity è un insieme di dimensioni che contribuiscono in vari modi ad accrescere il valore del brand (Aaker, 1992). Keller, in un approccio più orientato al consumatore, la definisce invece come l'insieme di notorietà e associazioni che determina l'effetto differenziale del marchio sulle risposte dei consumatori (Keller, 1993). Queste definizioni, pur antecedenti ai modelli specifici di sponsorizzazione, sono state utilizzate come base per sviluppare strumenti di misurazione delle sponsorship e degli obiettivi da esse perseguiti.

I modelli di brand equity forniscono quindi un importante supporto alla valutazione delle strategie sponsorizzative. Parallelamente, la letteratura ha sviluppato modelli specifici volti a spiegare i meccanismi attraverso i quali le sponsorizzazioni producono effetti sui consumatori, anch'essi utili a fini valutativi.

Un contributo particolarmente rilevante in questo senso è rappresentato dalla ricerca del 2005 di Cornwell, Weeks e Roy, *Opening the black box*. Gli autori si sono proposti di chiarire i meccanismi psicologici e comunicativi attraverso cui le sponsorizzazioni influenzano i consumatori, andando oltre la visione riduttiva che le considera come una semplice esposizione pubblicitaria. Lo studio sviluppa un modello che descrive il

percorso dal messaggio sponsorizzativo agli effetti sul consumatore, articolato in tre processi di elaborazione interni: cognitivi (awareness, consapevolezza della sponsorizzazione, associazioni), che riguardano la sfera più conscia; affettivi (sviluppo di atteggiamenti, emozioni), che attengono alla dimensione meno consapevole; e comportamentali (intenzioni d'acquisto, fedeltà, passaparola), che rappresentano le risposte visibili, dipendenti dalle altre due sfere. Lo studio include inoltre variabili di contesto, come il fit, l'attivazione e lo storytelling, in grado di influenzare in maniera decisiva il processo (Cornwell, Weeks, Roy, 2005).

In linea con questo approccio, Meenaghan (2013) ha posto l'accento sugli effetti a lungo termine della sponsorizzazione, evidenziando come una valutazione completa delle performance non possa prescindere dall'analisi congiunta degli impatti immediati e di quelli durevoli. In particolare, l'autore sottolinea l'importanza della capacità delle sponsorship di costruire legami affettivi significativi e di lunga durata con i consumatori, tali da influenzarne il comportamento nel tempo.

Cornwell e Maignan (1998), in una rassegna della letteratura e delle pratiche aziendali, hanno messo in luce diverse criticità metodologiche e limiti dei modelli disponibili. Pur riconoscendo la rilevanza dello strumento, gli autori evidenziavano campioni di ricerca troppo ridotti, la quasi totale assenza di studi longitudinali e un'eccessiva enfasi sul ricordo della sponsorizzazione, considerato un indicatore solo parziale e non in grado di spiegare variazioni effettive nei comportamenti dei consumatori. Inoltre, i modelli allora esistenti non integravano metriche aziendali come vendite o ROI, risultando poco utilizzabili dalle imprese. Questa analisi ha avuto il merito di aprire la strada agli studi successivi, orientandoli verso metodologie più solide e modelli più operativi.

Dal confronto tra la revisione del 1998 e la letteratura attuale emerge un significativo progresso, sia in termini di quantità che di qualità degli studi. La misurazione dell'efficacia è passata da metriche cognitive semplici a modelli sofisticati capaci di analizzare l'impatto su brand equity, associazioni, comportamenti di consumo e variabili di mercato. È aumentato l'impiego di disegni longitudinali, di metodologie quantitative avanzate e di studi basati su ampi campioni aziendali. Rimangono tuttavia

alcune lacune, che verranno discusse più avanti nel capitolo in relazione allo sviluppo del presente lavoro.

Uno dei lavori che meglio evidenziano la crescita della letteratura è quello di Olson del 2010. Il professore norvegese ha voluto sviluppare un modello teorico in grado di spiegare in che modo la sponsorizzazione riesca a generare valore per lo sponsor, in particolare nei settori sportivi e culturali. Le determinanti innovative chiave indicate nel lavoro, che possono prevedere il successo di una sponsorizzazione, sono l'atteggiamento verso la sponsorizzazione e l'equità percepita, oltre a quelle già individuate in precedenza come il fitting e la sincerità percepita dello sponsor (Olson, 2010).

Le lacune dei contributi accademici sono state spesso colmate, come accade frequentemente in discipline di forte applicazione aziendale, dalle iniziative dei brand stessi, i quali hanno cercato di risolvere il problema per acquisire un vantaggio competitivo o per offrire soluzioni ad altre imprese. Sono diversi gli esempi di aziende che hanno sviluppato modelli proprietari, utilizzabili come base per la creazione di strumenti personalizzati.

Nielsen Sport, ad esempio, ha individuato gravi lacune nella misurazione delle performance delle sponsorizzazioni. Secondo una ricerca degli analisti, “i marchi che cercano di misurare l'impatto delle sponsorizzazioni spesso utilizzano dati o modelli imprecisi, con un potenziale errore del 68% nel ROI” e “molti responsabili marketing ignorano l'impatto a lungo termine di questi investimenti sulle vendite, che rappresenta il 47% dell'impatto totale delle sponsorizzazioni, sottostimando così significativamente il ROI” (Nielsen Sport, 2021). Il modello sviluppato da Nielsen, ispirato alle ricerche accademiche, si basa su quattro serie di dati primari di misurazione e benchmarking: l'esposizione del logo, che consente di stimare impressions, tempo sullo schermo e valore dei media; l'impatto sulle vendite, che calcola la percentuale di vendite attribuibili alla sponsorizzazione; l'impatto sui fan, che fornisce dati demografici e di profilazione quali età, sesso, reddito ecc.; e l'impatto sul brand, che misura lo stato di salute del marchio dopo la sponsorizzazione. Il risultato viene poi rapportato ai costi sostenuti (diritti più attivazione) per calcolare l'indice ROSI. Questo indice,

normalizzato, se superiore a uno indica un ritorno maggiore rispetto all'investimento sostenuto e può essere utilizzato sia per confrontare la riuscita di diverse sponsorizzazioni, sia per valutare la stessa strategia nel tempo. Secondo Nielsen, infatti, il ROSI consente di “capire se una sponsorizzazione rappresenta una percentuale maggiore del ROI complessivo rispetto alle altre e di riallocare i budget di conseguenza. Inoltre, il marchio può confrontare la spesa nell'intero marketing media mix e ottimizzare i canali utilizzati per l'attivazione”, fornendo “ai CMO orientati ai dati e ai CFO focalizzati sui profitti nuove metriche e parametri di riferimento per gestire al meglio i budget e realizzare le attivazioni di sponsorizzazione più efficaci” (Nielsen Sport, 2021).

Allo stesso modo, Kantar ha proposto un framework integrato per la misurazione della sponsorship effectiveness, collegando le tradizionali metriche di funnel a una visione complessiva di ROI. L'approccio è a 360 gradi e considera gli effetti della sponsorizzazione lungo l'intero percorso del consumatore: dall'engagement e attivazione fino agli impatti finanziari, passando per le percezioni e le risposte suscitate dalla comunicazione. Operativamente, l'analisi si basa sull'elaborazione di grandi quantità di dati attraverso modelli econometrici di marketing mix modeling e strumenti proprietari come BrandZ, con l'obiettivo di distinguere l'effetto immediato e diretto da quello dilazionato nel tempo (Kantar).

Sul tema della misurazione delle performance sponsorizzative sono intervenute anche diverse società di consulenza, offrendo contributi significativi allo sviluppo di nuovi modelli e alla comprensione delle principali problematiche. L'European Sponsorship Association, ad esempio, ha organizzato numerosi summit di un giorno che hanno riunito i principali attori del settore, creando spazi di confronto e condivisione di idee e contribuendo così ad accrescere la comprensione della materia e a stimolare la nascita di nuove proposte (European Sponsorship Association, 2019).

Uno dei contributi più rilevanti è stato quello di PwC nel 2019. La ricerca si rivela particolarmente importante per il presente lavoro, poiché mette in evidenza con chiarezza uno dei principali ostacoli che le aziende devono affrontare nella valutazione

delle sponsorizzazioni e nella scelta delle strategie: la carenza di informazioni trasparenti fornite dagli sponsee o dai potenziali partner. Si tratta di una problematica che sarà affrontata anche nello sviluppo del sistema proposto in questa tesi. Secondo PwC, “negli ultimi anni, i prezzi delle sponsorizzazioni sono aumentati e continueranno a crescere in modo considerevole. Il valore delle sponsorizzazioni sulle maglie della Premier League è aumentato per il decimo anno consecutivo, i guadagni derivanti dalle sponsorizzazioni della NBA hanno raggiunto 1,12 miliardi di dollari (2017-2018) e quelli della NFL 1,32 miliardi di dollari (2017-2018)”. Inoltre, “l’elevata domanda e la scarsa offerta di contenuti sportivi premium di portata globale hanno posto i detentori dei diritti in una posizione di forza nei confronti degli inserzionisti. Tuttavia, con l’aumento dei prezzi e della quota di spesa in sponsorizzazioni, le domande sul ritorno di questi investimenti diventano sempre più pressanti” (PwC, 2019).

Tutto ciò sottolinea il crescente potere contrattuale acquisito dagli sponsee e, più in generale, dagli organizzatori di eventi, artisti ed entità sportive nei confronti delle aziende interessate a diventare sponsor. Questo potere deriva soprattutto da una domanda di sponsorizzazioni di gran lunga superiore all’offerta di eventi, in particolare in ambito sportivo, nonché dall’inevitabile asimmetria informativa che caratterizza tali rapporti. Le aziende, spesso in forte competizione tra loro, accettano partnership con soggetti non completamente trasparenti riguardo a dati cruciali, come la base di utenti o il rapporto con i fan, con il risultato di rendere complicata la selezione dello sponsee, la valutazione della strategia e la definizione di cifre adeguate per l’accordo. Solo recentemente le aziende hanno iniziato a riacquisire potere contrattuale, richiedendo report aggiornati e accesso completo alle informazioni rilevanti prima di concludere accordi, come nel caso della partnership Spotify-Barcellona.

Un ulteriore sviluppo degli ultimi anni riguarda l’introduzione di modelli contrattuali performance-based, che impongono a sponsor e sponsee di condividere rischi e benefici sulla base di KPI concordati. Questo tipo di contratti obbliga gli sponsee a fornire dati dettagliati e trasparenti ai partner, come nel caso, citato da PwC, di AB InBev e NBA/NFL, che hanno stipulato una serie di accordi incentivanti.

Quanto trattato in questo paragrafo riguarda principalmente valutazioni ex post delle sponsorizzazioni, sebbene possa costituire un valido punto di partenza anche per analisi predittive e per la selezione dello sponsee. Il presente lavoro si propone invece di fare un passo ulteriore, con l'obiettivo di sviluppare, a partire dall'analisi della letteratura e delle evidenze disponibili, un modello in grado di supportare le aziende anche nella fase ex ante di selezione dello sponsee, adottando un approccio pienamente data driven.

2.3 Sponsorship e comportamento del consumatore

Come detto nel paragrafo precedente, e in particolare richiamando la ricerca "Opening the black box" del 2005 di Cornwell, Weeks e Roy, un'iniziativa di sponsorship ben strutturata può generare cambiamenti favorevoli e potenzialmente significativi nelle percezioni, negli atteggiamenti e, in ultima istanza, nei comportamenti di consumo del pubblico target. Nel paragrafo che segue vengono analizzati i contributi teorici e aziendali più rilevanti che hanno studiato l'impatto di una sponsorizzazione, in particolare sportiva, sui diversi aspetti e dimensioni del comportamento del consumatore, nonché le principali variabili psicologiche individuate dalla letteratura che agiscono come mediatori o moderatori degli effetti della strategia sulla risposta dell'utente.

Numerosi studi hanno dimostrato come la sponsorizzazione rappresenti uno strumento efficace per plasmare le percezioni del pubblico nei confronti della marca, favorendo la formazione di atteggiamenti più positivi. Come ampiamente discusso nei paragrafi precedenti, il meccanismo centrale che consente di influenzare le percezioni dei consumatori è il trasferimento di immagine, processo attraverso il quale alcuni tratti distintivi dello sponsee vengono associati e trasferiti all'identità del brand, contribuendo così a modellarne la reputazione e il posizionamento nella mente dei consumatori.

Impatto su percezioni ed atteggiamenti

L'associazione ripetuta tra un brand e un evento o un'entità sportiva molto amata dal pubblico fa sì che i valori, alcune caratteristiche e, soprattutto, le emozioni legate a quest'ultima vengano progressivamente trasferiti nella percezione della marca sponsor. Tra i primi a formulare questa intuizione vi fu Gwinner nel 1997 che, partendo dalle conoscenze già disponibili sull'endorsement delle celebrità, trasse conclusioni applicabili alle sponsorizzazioni (Gwinner, 1997). Tali conclusioni vennero successivamente confermate in modo empirico dallo stesso autore insieme a Eaton nel 1999 (Gwinner, Eaton, 1999).

È evidente che, se l'obiettivo del brand è migliorare la percezione della propria immagine, lo sponsee debba possedere a sua volta un'immagine positiva agli occhi del pubblico, o almeno che i tifosi sviluppino un forte senso di identificazione nei suoi confronti, così da trasferire spontaneamente questo attaccamento al marchio. Come affermano Gwinner e Swanson (2003), “tifosi altamente identificati hanno maggiori probabilità di manifestare i risultati della sponsorizzazione”. Il legame affettivo tra pubblico e sponsee agisce quindi come moltiplicatore, rafforzando e amplificando gli effetti positivi sulla marca.

In aggiunta, il trasferimento di immagine risulta facilitato dalla somiglianza tra sponsor e sponsee, definita *fitting*. Accanto a questa variabile strettamente collegata al legame emotivo che intercorre tra sponsee e consumatore, ne emerge un'altra di rilevante importanza: le intenzioni, o almeno la percezione delle intenzioni, dello sponsor. Se il brand riesce a comunicare l'idea che l'attività di sponsorizzazione non sia finalizzata esclusivamente al profitto o al condizionamento delle percezioni del consumatore, ma rappresenti piuttosto un impegno autentico a favore dello sport, della comunità o dell'entità sponsorizzata, l'efficacia della strategia risulta significativamente amplificata. In tali circostanze la sponsorizzazione può persino suscitare sentimenti di gratitudine nei confronti dello sponsor (Rifon, Choi, Trimble, Li, 2004).

Ne consegue che, perché una sponsorizzazione possa realmente dirsi efficace, non è sufficiente limitarsi a esporre il proprio logo accanto alla squadra più forte del torneo:

risulta invece decisiva la percezione che il pubblico sviluppa rispetto al significato della sponsorizzazione e al rapporto tra le parti coinvolte.

Impatto su intenzioni d'acquisto

Sono numerosi gli studi che dimostrano come una sponsorizzazione ben progettata e adeguatamente implementata sia in grado di generare benefici significativi sulle intenzioni d'acquisto dei consumatori. Madrigal, in una ricerca del 2001, ha evidenziato come i tifosi con un alto grado di identificazione con lo sponsee, se esposti a una sponsorizzazione, manifestino una disponibilità sensibilmente maggiore ad acquistare prodotti o servizi offerti dagli sponsor commerciali. In termini generali, la sponsorizzazione contribuisce ad accrescere la preferenza di marca. Come osservato da Walliser nel 2003, nella mente del consumatore esposto a una sponsorship efficace si sviluppa un bias che lo induce a considerare un brand più desiderabile rispetto a un altro, anche in assenza di benefici funzionali o economici chiaramente evidenti (Walliser, 2003). A conferma di ciò, Y. Kim, Lee, Magnusene e M. Kim, nel 2015, attraverso una revisione approfondita delle ricerche precedenti, hanno evidenziato come la letteratura appaia piuttosto coesa nell'affermare con chiarezza che la sponsorizzazione può esercitare un'influenza rilevante, e auspicabilmente positiva, sulle intenzioni d'acquisto dei consumatori (Y. Kim, Lee, Magnusene, M. Kim, 2015).

Per le stesse ragioni e secondo gli stessi meccanismi che determinano il miglioramento delle percezioni e delle intenzioni d'acquisto in presenza di una sponsorizzazione ben implementata, una sponsorizzazione pianificata in maniera inadeguata non solo riduce progressivamente gli effetti benefici fino ad annullarli, ma rischia, in casi estremi tutt'altro che rari, di produrre conseguenze negative come reazioni di rabbia o persino fenomeni di boicottaggio da parte del pubblico. Ciò si verifica soprattutto quando lo sponsor sostiene una causa sociale o si lega a uno sponsee che intrattiene con il proprio pubblico rapporti emotivi forti e radicati (Simmons, Becker-Olsen, 2006). Questo effetto, sebbene ancora relativamente poco diffuso nella realtà operativa, deve essere preso in seria considerazione, soprattutto in previsione di uno scenario in cui i consumatori risultano sempre più consapevoli delle finalità che guidano le aziende

sponsor e sempre più capaci di elaborare cognitivamente le strategie comunicative a cui sono esposti.

Impatto su comportamenti e fedeltà

Le ricerche accademiche si concentrano prevalentemente sull'analisi della sponsorizzazione come strumento di comunicazione e sugli effetti cognitivi e affettivi che essa genera nei consumatori, quasi dando per implicito, come se fosse una “naturale conseguenza”, l'impatto sui comportamenti concreti. Tuttavia, né la letteratura né le evidenze empiriche trascurano del tutto le dimostrazioni del meccanismo attraverso il quale le sponsorizzazioni si traducono in cambiamenti misurabili nelle azioni e nella fedeltà alla marca da parte dei consumatori.

In questo senso, un contributo accademico rilevante, sebbene non direttamente focalizzato sulle sponsorizzazioni, è quello fornito da Payne, Storbacka, Frow e Knox nel 2009. Gli autori hanno sottolineato la centralità delle attività di branding e di cocreazione di valore (Payne, Storbacka, Frow, Knox, 2009). Quando un brand si lega a un'entità sportiva in cui gli utenti si riconoscono e che sostengono attivamente, accade che l'utente stesso diventi, in un certo senso, sponsee del marchio: acquistando e mostrando i prodotti del brand aumenta sensibilmente l'esposizione del marchio e contribuisce a generare un passaparola positivo, anche laddove questo non sia esplicitamente intenzionale.

A supporto di questa visione, Nielsen ha mostrato nel 2022 come, a fronte di una sponsorizzazione, si registrino effettivi incrementi nei tassi di conversione: “nel complesso, le attivazioni sportive stanno facendo molto più che aumentare la notorietà del marchio: stanno portando a tassi di conversione più elevati. I tassi di conversione più elevati riflettono: aumento delle sponsorizzazioni dei marchi in seguito al ritiro globale della pubblicità nel 2020 e un alto livello di fiducia tra i tifosi per quanto riguarda le sponsorizzazioni” (Nielsen, 2022).

2.4 Criteri e modelli di selezione dello sponsee

La scelta e la selezione del partner in una sponsorizzazione rappresentano un momento strategicamente fondamentale per le aziende.

Se in passato le decisioni in merito venivano prese ricorrendo soprattutto all'intuizione o facendosi guidare da interessi personali del management, oggi, con la crescente popolarità dello strumento e il peso che esso ha assunto all'interno del portafoglio comunicativo dei brand, si rende necessario un approccio più formale e razionale, sostenuto da criteri di valutazione allineati alle politiche e alle priorità strategiche aziendali, ma soprattutto supportato da dati, in una prospettiva data driven. Solo attraverso tali procedure e grazie a un'accurata ricerca e analisi di tutte le informazioni disponibili è infatti possibile comparare in modo efficace le alternative a disposizione e giustificare investimenti spesso ingenti.

La letteratura, tuttavia, appare piuttosto carente per quanto riguarda questo specifico aspetto, come dimostra la ricerca del 2014 di Johnston e Paulsen, dalla quale emerge come le aziende prediligano rapporti a breve termine, evidenziando così una certa insicurezza nell'adozione delle strategie di sponsorizzazione (Johnston, Paulsen, 2014).

Nel presente paragrafo vengono raccolti ed esaminati alcuni dei principali approcci e criteri decisionali che vengono utilizzati nella selezione dello sponsee e, ove presenti, i modelli concettuali predisposti per supportare in modo sistematico tali scelte.

I criteri di selezione derivano, com'è naturale, dai fattori di successo individuati dalla letteratura. Tra i più ricorrenti si trovano: il fitting, il pubblico target e la reach, la visibilità e la copertura, la reputazione e l'immagine, il potenziale di attivazione e di integrazione con il marketing mix, il ROI atteso, i costi e i vincoli.

Dalla già citata ricerca di Johnston e Paulsen emerge come i manager scelgano generalmente il partner che ritengono più adatto e che prevedono possa portare benefici maggiori, ponendo come criterio principale proprio il fitting (Johnston, Paulsen, 2014). Lo studio consiste in un "esperimento simulato basato sulla scelta con 196 responsabili

della sponsorizzazione per valutare le loro preferenze per una serie di criteri che potrebbero influenzare le loro future decisioni sulla selezione della sponsorizzazione”. Tale evidenza è giustificata da diversi motivi: innanzitutto, la letteratura ha più volte sottolineato quanto la congruenza sponsor-sponsee sia determinante per il successo di una sponsorizzazione; inoltre, poiché le decisioni vengono spesso prese senza un approccio pienamente data driven e seguendo piuttosto criteri personali, i manager tendono a ricercare partner che percepiscono come simili a loro. A ciò si aggiunge il fatto che la scelta risulta fortemente influenzata dalla cultura aziendale, che riflette a sua volta l’immagine del brand e porta a selezionare partner con cultura e immagine affini. In questa direzione si colloca la ricerca innovativa di Vance, Raciti e Lawley (2016), che attraverso interviste approfondite ha indagato le pratiche di selezione delle sponsorizzazioni, concludendo che “il processo di selezione delle sponsorizzazioni è fortemente influenzato dalla cultura aziendale e dalle convinzioni del responsabile delle sponsorizzazioni” (Vance, Raciti, Lawley, 2016).

In stretta relazione con il fitting, un altro criterio di selezione cruciale è rappresentato dalla sovrapposizione tra il pubblico dello sponsee e il target dell’azienda. La conoscenza accurata del proprio pubblico e la definizione chiara del target consentono infatti di sviluppare strategie mirate, con maggiori possibilità di successo. Questa è una delle principali forze della sponsorizzazione, che permette di colpire segmenti specifici con precisione assai superiore rispetto alle strategie comunicative tradizionali, di norma molto più generaliste. Diversi studi hanno confermato come la sovrapposizione tra i pubblici dei partner sia una delle chiavi di successo di una sponsorizzazione; tra questi, rilevante è la ricerca di Olson e Thjomoe del 2011. Attraverso un’indagine esplorativa basata sulla mappatura cognitiva qualitativa, i due autori hanno individuato sette dimensioni fondamentali alla base delle percezioni di adattamento complessivo, tra cui la pertinenza del prodotto dello sponsor, la somiglianza di atteggiamento, la vicinanza geografica, la somiglianza del pubblico e la durata della sponsorizzazione, considerate tutte predittori rilevanti del successo di una partnership sponsorizzativa (Olson, Thjomoe, 2011).

Fin dalle sue origini la sponsorizzazione è stata interpretata dai manager, in parte erroneamente, come uno strumento principalmente finalizzato ad accrescere l'esposizione del brand. Già nel 1983 Meenaghan aveva osservato come i responsabili marketing fossero fortemente attratti dal potenziale mediatico di un evento o di un'entità da valutare come possibile sponsee, assumendo proprio questo come criterio primario di selezione (Meenaghan, 1983). Parametri quali l'audience televisiva, la copertura sui diversi media, la presenza sui social o il numero di impression generabili sono ancora oggi oggetto di attenta valutazione, poiché le aziende continuano a considerare la crescita della brand awareness uno degli obiettivi centrali della sponsorizzazione. Sebbene questo approccio possa risultare piuttosto grezzo, la portata e il numero di impression generabili restano criteri di selezione da tenere in considerazione. Tuttavia, la letteratura e il presente lavoro intendono sottolineare come la forza peculiare della sponsorizzazione, rispetto agli strumenti comunicativi tradizionali, non risieda tanto nella quantità quanto nella qualità delle impression, che pur essendo numericamente inferiori possono risultare molto più significative per il brand.

Considerando che sponsorizzare un'entità esterna significa inevitabilmente legare a sé la propria immagine e la propria reputazione, le aziende attribuiscono, a ragione, grande importanza alla reputazione dello sponsee e alla sua immagine, in un'ottica di tutela della brand equity. I rischi connessi all'immagine dello sponsee sono molteplici e possono avere conseguenze potenzialmente catastrofiche, andando dalla semplice pubblicità negativa fino al riflesso di scandali che coinvolgono direttamente o indirettamente il partner del brand. Numerosi sono i casi in cui uno sponsor si è trovato costretto a rescindere un contratto di sponsorizzazione a fronte di un rischio reputazionale legato a scandali che hanno travolto lo sponsee. Un esempio emblematico è rappresentato dallo scandalo doping che ha coinvolto il ciclista Lance Armstrong e, indirettamente, il suo sponsor Nike tra il 2012 e il 2013. L'atleta fu oggetto di un'inchiesta condotta dalla United States Anti-Doping Agency (USADA), la quale accertò l'utilizzo sistematico di pratiche dopanti da parte di Armstrong e della sua squadra, l'US Postal/Discovery Channel, nel periodo in esame. Alla luce del verdetto e dell'ammissione dello stesso Armstrong, Nike dichiarò di essere stata tradita e fuorviata, decidendo di rescindere il contratto di sponsorizzazione e di prendere ufficialmente le distanze dal ciclista. Come riportato dal New York Times (2012), "la

decisione di Nike di abbandonare il suo accordo con Armstrong è stata più curiosa perché l'azienda era stata al suo fianco per anni mentre respingeva le accuse di doping. È venuto pubblicamente in sua difesa solo la scorsa settimana. Nike ha un record di schieramento al fianco di atleti la cui reputazione è stata danneggiata, tra cui Tiger Woods e Kobe Bryant, anche se altri sponsor li hanno evitati. L'azienda ha scommesso molto su Armstrong anni fa mentre combatteva il cancro, e lo ha abbracciato così completamente che ha intitolato un edificio a lui nel suo campus a Beaverton, Oregon. Ma a dimostrazione di quanto sia diventata a brandelli la reputazione di Armstrong, Nike lo ha accusato di nascondere informazioni all'azienda". In un comunicato ufficiale l'azienda dichiarò infatti: "A causa delle prove apparentemente insormontabili che Lance Armstrong ha partecipato al doping e ha fuorviato Nike per più di un decennio, è con grande tristezza che abbiamo rescisso il nostro contratto con lui".

Un interessante studio di Forbes (2012) ha confrontato il caso Armstrong con quello di Tiger Woods, anch'egli coinvolto in uno scandalo di forte risonanza, ma che portò i manager Nike a prendere una decisione differente. Secondo la ricerca, "le ragioni per cui Nike ha deciso di restare con Woods e di abbandonare Armstrong hanno più a che fare con i soldi. Woods e Bryant continuano a generare enormi ricavi per l'azienda... Ma Armstrong non ha più montagne da scalare, né più Tour de France da vincere. Umiliato pubblicamente, con la reputazione distrutta, Armstrong non ha più alcun valore per nessuna delle aziende che lo hanno sostenuto".

Collegato al tema del trasferimento di immagine dallo sponsee allo sponsor, uno dei principali driver nella scelta di un partner è rappresentato dalla congruenza valoriale ed etica. Lo sponsee dovrebbe infatti condividere, o quanto meno non contraddire, i valori e i principi dello sponsor. Questo aspetto ha assunto negli ultimi anni un peso crescente, in parallelo all'attenzione sempre maggiore che le aziende riservano al proprio purpose e agli obiettivi ESG. Come sottolinea l'European Sponsorship Association (2024), "per il terzo anno consecutivo, i criteri ambientali, sociali e di governance (ESG) si sono affermati come leader indiscussi, mantenendo la loro posizione di area di interesse più cruciale per gli sponsor dei marchi".

Parallelamente, le aziende mostrano di accogliere sempre più i precetti della letteratura in merito all'attivazione delle sponsorizzazioni, comprendendo l'importanza di affiancare alla sponsorizzazione attività strategiche capaci di amplificarne esponenzialmente gli effetti. Come evidenziato da O'Reilly (2013), in contrapposizione a studi precedenti che miravano a definire un rapporto "ideale" tra spese per diritti d'immagine e spese di attivazione (compreso tra 1:1 e 1:8), l'attivazione deve essere intesa come un insieme articolato di attività strettamente connesse alla sponsorizzazione e integrate nel marketing mix, il cui successo dipende più dalla qualità strategica e dalla personalizzazione delle iniziative che dall'entità della spesa. In quest'ottica, tra i criteri di selezione dello sponsee assume rilievo non solo la possibilità di sviluppare e implementare attività di attivazione, ma anche la disponibilità di un ventaglio ampio di opzioni, che conferisce ai responsabili marketing un margine di libertà significativamente maggiore.

Un ulteriore fattore rilevante per le aziende è rappresentato dalla presenza di altri sponsor associati alla stessa entità o operanti nello stesso settore, e dunque dal grado di esclusività che il brand otterrebbe con la partnership (Copeland, Frisby, McCarville, 1996).

Ovviamente i fattori da considerare sono molti di più e spesso risultano difficilmente individuabili, in quanto, come già evidenziato, presentano una forte componente soggettiva che non permette di definirli in modo chiaro e di considerarli validi in maniera univoca per tutti i decision makers.

I fattori economici, sebbene rappresentino un elemento di grande importanza, sono spesso da interpretarsi come conseguenza dei criteri precedentemente descritti, poiché sono proprio questi ultimi a fornire un'indicazione concreta sui benefici potenziali derivanti da una sponsorizzazione. In altre parole, i costi e i vincoli economici vengono valutati alla luce dei ritorni attesi in termini di immagine, fitting, reputazione e possibilità di attivazione.

Inoltre, i diversi criteri non agiscono mai in modo isolato, ma vengono ponderati congiuntamente, integrati in un processo decisionale più ampio che tiene conto degli

obiettivi del brand e della strategia complessiva dell'azienda. La selezione dello sponsee risulta quindi dalla combinazione di molteplici dimensioni che, insieme, permettono di prendere decisioni più consapevoli e coerenti con la visione strategica dell'impresa.

Alla luce di questi criteri, la letteratura e la prassi aziendale hanno sviluppato e implementato diversi modelli utili a guidare le decisioni di sponsorizzazione, fornendo ai manager strumenti per rendere le scelte più oggettive e sistematiche.

Il modello più semplice, già richiamato in precedenza, è rappresentato dalla scorecard, che consente di attribuire un valore complessivo a ciascun potenziale sponsee. Tale valore viene calcolato come la somma dei punteggi assegnati al candidato sui diversi attributi considerati nell'analisi, pesati in base alla rilevanza attribuita dal brand e dai decisori a ciascun fattore. In questo modo, è possibile ottenere una misura sintetica e comparabile delle alternative a disposizione. La ricerca di Johnston e Paulsen, già citata, ha proposto diversi esempi di applicazione di questo metodo, uno dei quali viene riportato di seguito come caso esemplificativo del funzionamento del modello.

Conjoint attributes	Relative importance (%)
Fit with brand objectives	22.44
Duration	20.61
Quality of the partner relationship	15.26
Geographic reach	10.41
Type/category of sponsorship	10.03
Level of involvement/exclusivity	7.66
Payment method	6.94
Media exposure vehicle	6.65
TOTAL	100

Johnston e Paulsen, 2014, punteggio di importanza relativa per gli attributi di sponsorizzazione

Questo tipo di strumenti, nella loro semplicità, hanno radici piuttosto antiche: già negli anni '90 venivano consigliati come metodo per dare maggiore rigore a decisioni che,

fino a quel momento, erano state prese principalmente sulla base di intuizioni o interessi personali, senza un supporto formale.

Oltre a modelli concettualmente semplici come le scorecard, nel tempo sono stati proposti diversi framework di complessità crescente. In particolare, alcuni modelli matematici elaborati dalla letteratura scientifica sono stati adattati ed applicati anche alla selezione dello sponsee. Un esempio rilevante è l'Analytic Hierarchy Process (AHP), introdotto da Saaty nel 1970 come modello di analisi multicriterio e successivamente applicato a numerosi campi decisionali che richiedevano un'analisi accurata e consapevole. Il sistema prevede la scomposizione del problema decisionale in una gerarchia di criteri e sotto-criteri, seguita da confronti a coppie che consentono di determinare i pesi relativi di ciascun fattore rispetto all'obiettivo finale. Una volta stabiliti i pesi, i punteggi assegnati ai vari criteri vengono aggregati per ricavare un punteggio complessivo finale (Saaty, 1970). L'applicazione di questo modello al campo delle sponsorizzazioni è stata proposta quattro decenni più tardi da Lee e Ross: attraverso una revisione della letteratura, il confronto con un panel di esperti e un test pilota, i due studiosi hanno identificato tre fattori principali a livello di criterio e un totale di tredici fattori a livello di sotto-criterio, costruendo così un modello AHP specifico per la sponsorship. Tra i criteri più rilevanti individuati dalla loro ricerca figurano le opportunità di esposizione mediatica, il fitting, l'immagine dello sponsee e la forza della fan base (Lee, Ross, 2012).

Un altro metodo particolarmente diffuso è la conjoint analysis, che consente di combinare diversi attributi dello sponsee, dedurre l'utilità relativa di ciascuno di essi e individuare le caratteristiche ideali del partner. Successivamente, attraverso misurazioni dedicate, vengono valutate le entità candidate e quelle che risultano eccellere nei criteri definiti emergono come le più appetibili per l'azienda.

Più di recente, nel 2022, Wang, Huang e Lee hanno proposto un modello gerarchico basato su preferenze fuzzy reciproche, concepito per aiutare le aziende a valutare progetti di sponsorship alternativi. Il modello si fonda sulla traduzione dei giudizi linguistici degli esperti in valori numerici compresi tra zero e uno. L'approccio fuzzy,

infatti, rappresenta un metodo di ragionamento che si avvicina al modo di pensare dell'essere umano, prevedendo l'esistenza di insiemi gradualmente anziché netti, e si rivela particolarmente utile quando, come in questo caso, occorre trasformare valutazioni soggettive in misurazioni con una componente matematica oggettiva (Treccani). Lo studio dei tre autori, condotto su dirigenti di aziende taiwanesi e straniere, ha mostrato che le imprese locali tendono a prediligere sponsorizzazioni nei settori dell'educazione, dello sport e del welfare sociale, mentre le aziende estere mostrano maggiore interesse per progetti legati a sport, cultura/arte e welfare (Wang, Huang, Lee, 2022).

L'evoluzione tecnologica più recente, con lo sviluppo di tecniche informatiche avanzate e di intelligenze artificiali, sta aprendo nuove possibilità per la selezione dello sponsee, anche se al momento tali strumenti sono ancora poco sfruttati. Jense e Turner, ad esempio, nel 2018 hanno testato l'applicazione dell'hazard model all'analisi di dati longitudinali relativi ad eventi potenzialmente sponsorizzabili. Il modello utilizza i dati storici per prevedere alcune caratteristiche future degli eventi, introducendo un'innovazione significativa: l'attenzione non più solo al verificarsi di singoli eventi, ma alla loro sequenza cronologica e al loro concatenarsi nel tempo. La ricerca ha mostrato le implicazioni dell'utilizzo di approcci di tipo EHA (Event History Analysis), evidenziando diverse potenziali applicazioni per la sponsorship (Jense, Turner, 2018).

Anche nel campo dei modelli di valutazione degli sponsee, tuttavia, i contributi più rilevanti provengono dalle aziende e dalle loro pratiche concrete. Nielsen Sport, ad esempio, ha sviluppato il Nielsen Impact Score, un indice che misura il valore sponsorizzativo relativo di proprietà sportive (squadre, leghe, eventi) sulla base di diversi KPI. Questo strumento offre ai brand sponsor una solida base di dati per confrontare le diverse opzioni disponibili e ottimizzare il proprio portafoglio di sponsorizzazioni. In particolare, "lo strumento fornisce ai marchi l'accesso a parametri di riferimento inter-lega che abbracciano KPI critici del marketing sportivo, consentendo ai marchi di ottimizzare le loro selezioni e i loro portafogli di sponsorizzazione", sfruttando un ampio database che comprende metriche a livello di squadra per ogni team della NFL, NBA, MLB, NHL e MLS, benchmark relativi all'esposizione degli sponsor, tendenze di audience per partita, squadra e campionato,

dati sull'affinità e sul coinvolgimento dei fan, oltre a parametri di riferimento legati ai mercati geografici e a tutti i principali campionati professionistici (Nielsen Sport).

Infine, è opportuno sottolineare che, sebbene il presente lavoro intenda proporre un modello di valutazione basato su dati quantitativi oggettivi, questo non esclude in alcun modo l'importanza delle intuizioni e dei fattori personali che guidano i decision makers nelle loro scelte strategiche. I numeri e i modelli che li interpretano – come la capability sviluppata in questo studio – devono essere intesi come strumenti di supporto ai manager, utili a ridurre i margini di errore e a rendere più razionali e documentate le decisioni, ma non come sostituti del giudizio e dell'esperienza umana.

2.5 Gap nella letteratura in relazione ai criteri di selezione

Negli ultimi anni la ricerca si è sviluppata in modo significativo sugli aspetti legati all'efficacia comunicativa, all'impatto sul brand e alle caratteristiche di successo delle sponsorizzazioni, trascurando però in parte lo sviluppo di modelli predittivi per la valutazione degli sponsee. Diverse voci hanno iniziato a sottolineare questa carenza e a tentare di colmare il gap, tra cui Bensi e Nelli che già nel 2005 avevano evidenziato la necessità di attività quali "l'identificazione dei criteri di selezione economici e tecnici, l'attribuzione a ciascuno di essi di un livello di importanza relativa, e infine l'individuazione dei più opportuni metodi di comparazione delle alternative" (Bensi, Nelli, 2005). Nella pratica, tuttavia, gli studi esistenti si limitano spesso ad analisi descrittive o qualitative. Mancano indicatori predittivi solidi e software gestionali capaci di tradurre tali procedure in output quantitativi standardizzati, soprattutto nel contesto delle piccole e medie decisioni aziendali.

Anche i modelli che propongono framework metodologici replicabili per confrontare le alternative sponsorizzative si rivelano carenti: restano a livello concettuale e non offrono linee guida operative applicabili in diversi contesti, a causa della mancanza di protocolli universali. Nella pratica, ogni azienda tenta di elaborare soluzioni proprie, sviluppando sistemi imprecisi e non generalizzabili, selezionando criteri in maniera

arbitraria e non rigorosa, con il risultato di impedire un confronto omogeneo fra le opzioni sponsorizzative.

Il problema si accentua ulteriormente se si passa dalla realtà sponsorizzativa statunitense, molto sviluppata e consolidata, a quella italiana, in particolare per quanto riguarda le aziende e i brand di dimensioni medio-piccole. Nel complesso emerge una forte frammentazione metodologica: non esistono standard condivisi o best practice riconosciute per la selezione dello sponsee, e gli studi si muovono su approcci eterogenei, privi di una convergenza su criteri comuni.

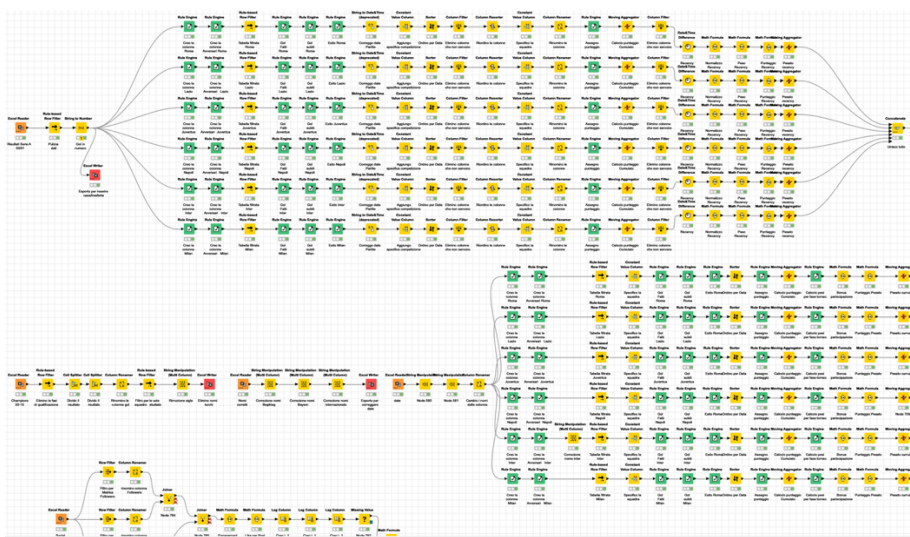
Queste lacune teoriche e pratiche, l'assenza di previsioni ex ante, la carenza di framework riproducibili, la mancanza di tool localizzati e la frammentazione metodologica, giustificano la necessità di un approccio innovativo. Da ciò deriva l'opportunità di sviluppare una nuova capability di valutazione dello sponsee sportivo, in grado di colmare i gap finora evidenziati. La presente tesi si propone infatti di costruire uno strumento valutativo integrato, predittivo e adattabile al contesto italiano e alle realtà di dimensioni medio-piccole, offrendo così una soluzione concreta alle criticità emerse in letteratura

CAPITOLO 3: Metodologia e conclusioni

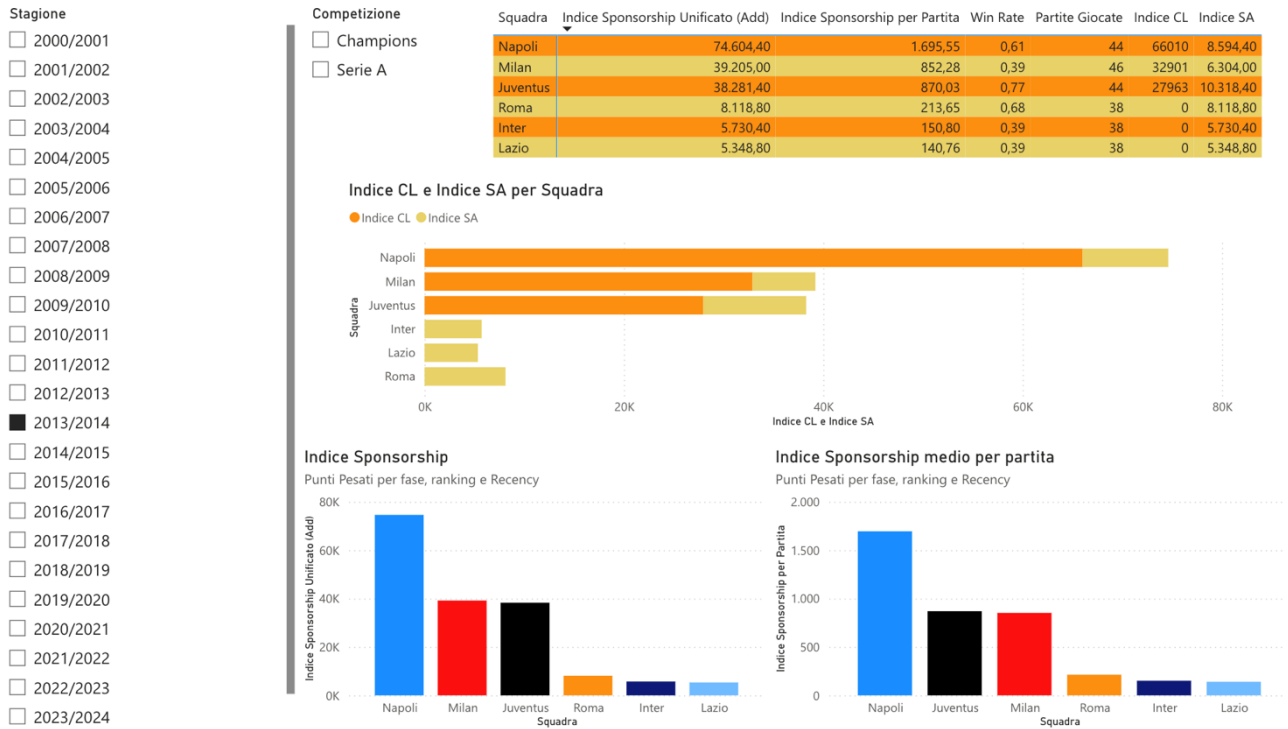
3.1 Introduzione

La valutazione del potenziale sponsorizzativo richiede un approccio capace di integrare in un unico quadro risultati sportivi, ampiezza e qualità dell'audience, presenza digitale e profilo reputazionale del club. Nel capitolo precedente è stato mostrato come questi ambiti ricorrano con forza nella letteratura e nella prassi manageriale; in questa sezione tali intuizioni vengono tradotte in una capability operativa, costruita su dati reali e sintetici, concepita per generare un indicatore composito comparabile tra squadre e nel tempo. L'obiettivo è fornire alle aziende sponsor uno strumento chiaro, replicabile e adattabile, che riduca l'ambiguità informativa tipica delle decisioni ex ante e permetta di simulare scenari alternativi attribuendo pesi diversi in funzione delle priorità strategiche del brand.

La capability è strutturata come una pipeline integrata: la fase di raccolta e preparazione dei dati viene gestita in Excel e KNIME; l'analisi e l'aggregazione sono effettuate attraverso nodi di trasformazione e normalizzazione; la restituzione manageriale avviene infine tramite dashboard interattive sviluppate in Power BI, che consentono una lettura immediata e una comparazione dinamica dei risultati.



Ne risulta un sistema che da un lato scompone il fenomeno in dimensioni autonome e misurabili, dall'altro ricompone le evidenze in un indice unico, flessibile alla modulazione dei pesi.



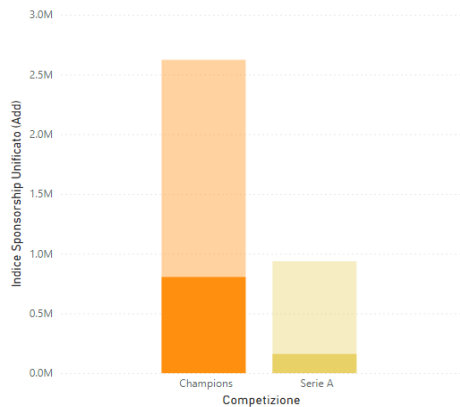
La narrazione che segue illustra come sono stati definiti obiettivi e scelte metodologiche, quali dimensioni e variabili alimentano il modello, come si costruisce tecnicamente il punteggio e in che modo gli output supportano il confronto tra alternative sponsorizzative.

3.2 Obiettivi e design metodologico

La capability proposta mira a stimare in maniera oggettiva l'attrattività sponsorizzativa dei club, costruendosi attorno a quattro driver fondamentali: performance sportive, audience fisica e mediatica, presenza e dinamica digitale, reputazione e valore del marchio. La scelta dei dati e delle metriche impiegate risponde all'esigenza di bilanciare due aspetti: da un lato, l'obiettivo di questo lavoro, ossia offrire spunti di sviluppo futuri e individuare modalità operative replicabili; dall'altro, i limiti concreti riscontrati in termini di disponibilità di dati, strumenti a disposizione e tempi di realizzazione. L'impostazione del modello è intenzionalmente ex ante: non si concentra sugli effetti di accordi già attivati, ma sulla capacità potenziale di ciascun club di generare valore per diverse tipologie di sponsor.

A tal fine il disegno metodologico distingue con chiarezza tre momenti: misurazione, normalizzazione e aggregazione. La misurazione consiste nella raccolta di indicatori elementari pertinenti a ciascuna dimensione; la normalizzazione li rende confrontabili traducendoli in una metrica comune; l'aggregazione stabilisce regole trasparenti per combinare le diverse dimensioni in un unico punteggio complessivo. Questa tripartizione consente, da una parte, di garantire la tracciabilità del risultato, permettendo di risalire alla genesi dell'indice; dall'altra, di mantenere flessibilità, poiché consente di variare ipotesi e pesi senza dover ricostruire da zero l'intero impianto. Nello sviluppo iniziale si è scelto di adottare un'equiponderazione delle dimensioni, per evitare distorsioni non giustificate; al contempo, sono stati simulati scenari alternativi di ponderazione per mostrare come cambiano i posizionamenti dei club al variare delle priorità dello sponsor. Gli indicatori devono comunque essere intesi come costruzioni specifiche e circoscritte a questa analisi: non possono essere utilizzati per confronti diretti con altre metriche ricavate tramite metodologie differenti.

Indice Sponsorship Unificato per competizione



965,61K

Indice Sponsorship Unificato (Add)

787K

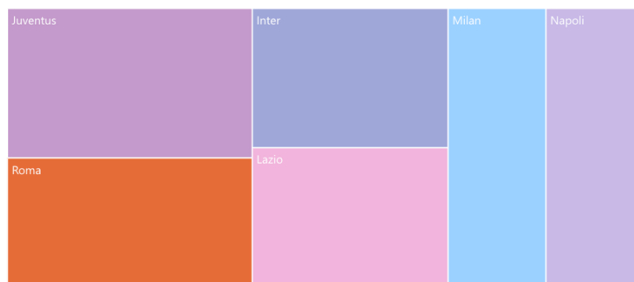
Indice CL

178,30K

Indice SA

Indice Sponsorship Unificato (Add) per Competizione

Operativamente, il modello lavora a due livelli. A valle delle singole partite costruisce punteggi stagionali e storici pesati per recency, qualità dell'avversario e fase della competizione.



44

Partite Giocate

20

Vittorie

15

Pareggi

9

Sconfitte

0,45

Win Rate

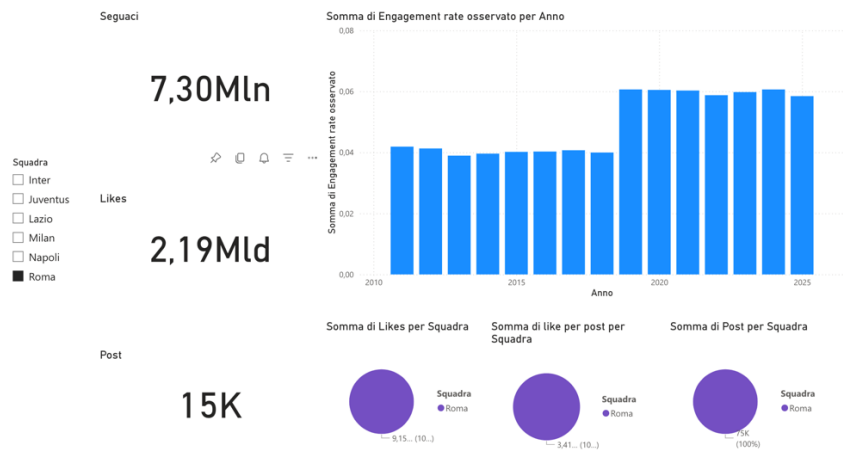
Punti Totali

V=3 P=1 S=0

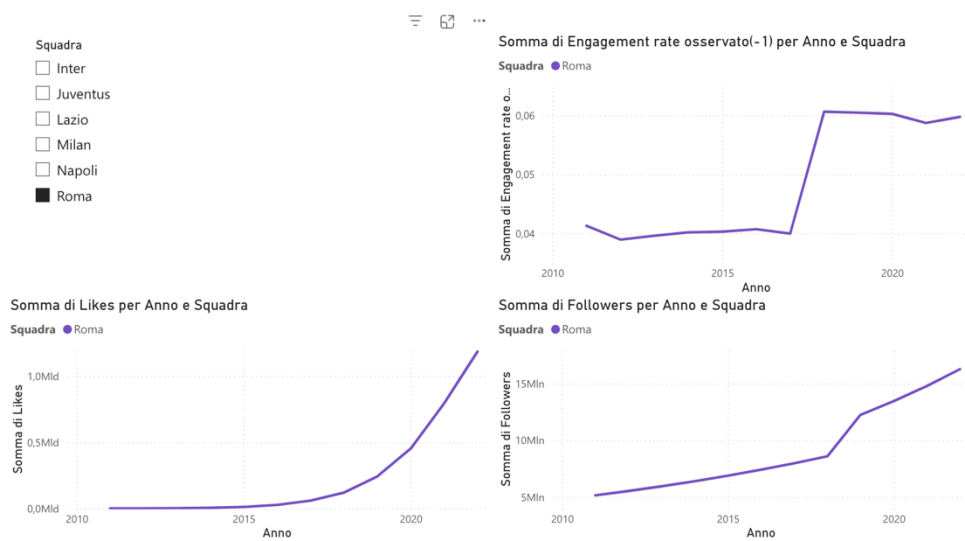
37,98K

Somma di Sum(Punti)

A livello di club integra poi le evidenze sulle altre dimensioni, in particolare capacità di generare pubblico (allo stadio e in televisione) e capitale digitale (base follower e proxy di engagement), insieme a un profilo reputazionale sintetico.

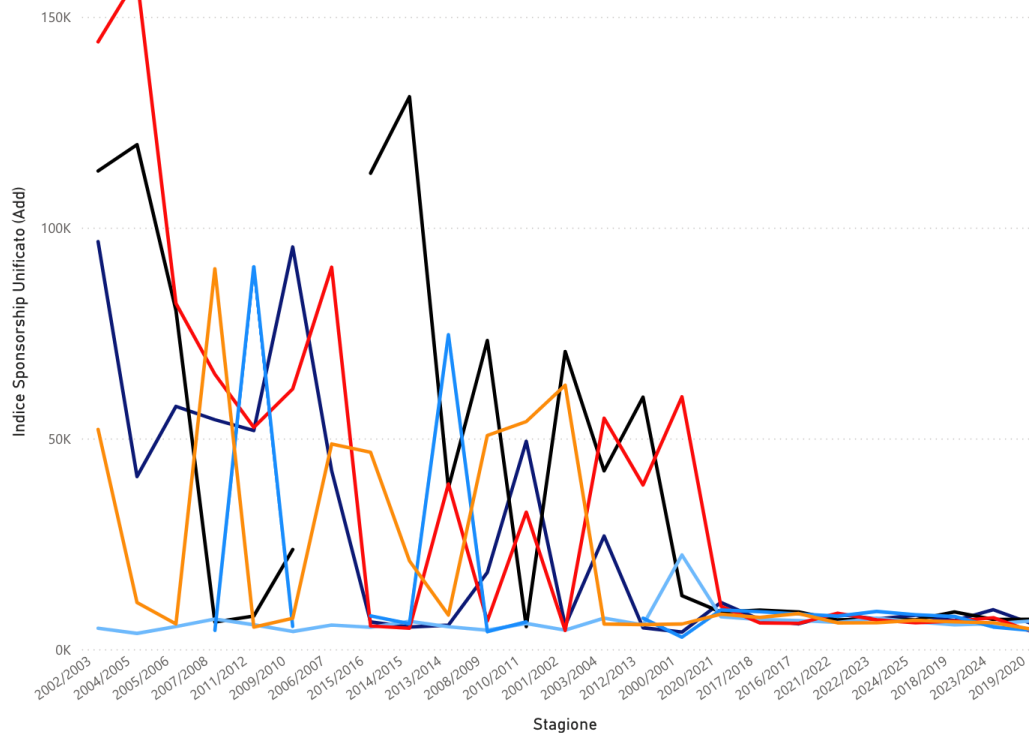


L'output è un cruscotto che consente di leggere il ranking complessivo, i profili dimensionali e l'evoluzione nel tempo con possibilità di effettuare confronti o analizzare nello specifico uno o più club.



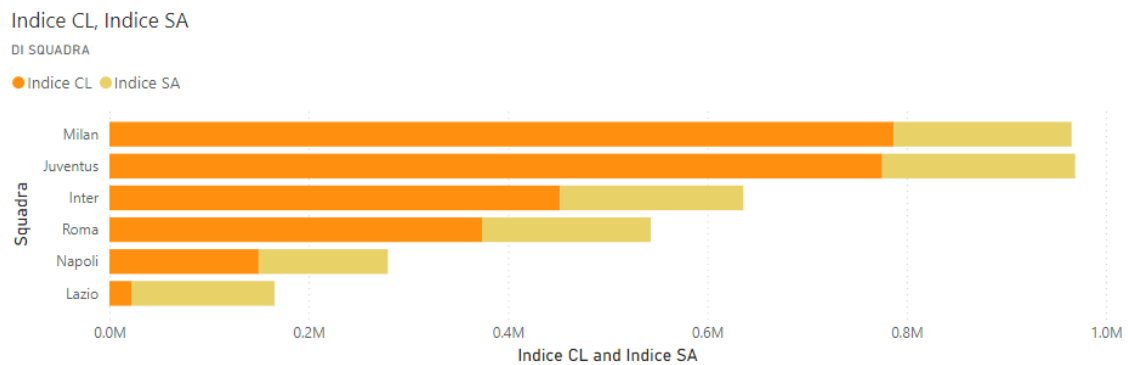
Indice Sponsorship Unificato (Add) per Stagione e Squadra

Squadra ● Inter ● Juventus ● Lazio ● Milan ● Napoli ● Roma



3.3 Dimensioni analizzate e variabili

La dimensione sportiva riflette il contributo delle prestazioni agonistiche recenti al valore sponsorizzativo del club. All'interno del modello, a ciascun incontro viene attribuito un punteggio di base (tre punti per la vittoria, uno per il pareggio, zero per la sconfitta), successivamente modulato lungo tre assi principali. Il primo è la recency, che assegna un peso maggiore agli eventi più vicini nel tempo. Il secondo riguarda la qualità dell'avversario, che accresce il valore dei risultati ottenuti contro squadre di elevato prestigio, con un'attenzione particolare a quelle di rilievo internazionale. Il terzo asse è la fase della competizione, che amplifica il punteggio nelle partite a eliminazione diretta e in modo ancora più marcato nelle finali, includendo come fattore additivo anche la sola partecipazione a queste ultime.



L'analisi della dimensione sportiva può essere ulteriormente articolata nelle sue componenti, distinguendo ad esempio il contributo delle partite disputate in casa rispetto a quelle in trasferta, la competizione di riferimento o la stagione di appartenenza. La recency può essere trattata con due approcci: in forma continua, attraverso un decadimento progressivo, oppure per scaglioni stagionali. In questo lavoro si è adottata la seconda modalità, privilegiando l'interpretabilità: la stagione più recente riceve un peso pieno, mentre l'incidenza delle annate precedenti viene ridotta gradualmente entro un orizzonte temporale prefissato.

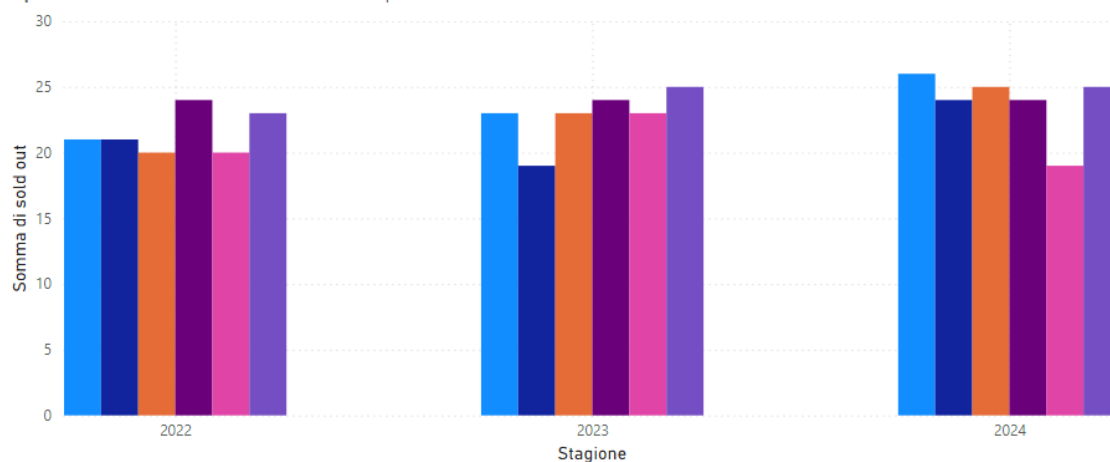
Il coefficiente di avversario è calcolato a partire da un ranking internazionale normalizzato su scala 0–100; il coefficiente di fase distingue tra gironi e campionati da un lato, e quarti, semifinali e finali dall'altro, attribuendo a queste ultime un fattore di crescente importanza. La somma dei punteggi così pesati lungo una finestra pluriennale restituisce l'indice parziale di performance sportiva. In questo modo la recency consente allo sponsor di attribuire maggiore rilevanza ai risultati recenti rispetto a quelli più remoti, in linea con la logica dell'immagine del club percepita dal consumatore. L'impianto metodologico si ispira chiaramente al modello RFM, adattato al contesto sportivo.

La dimensione audience misura invece la capacità del club di generare contatti reali e potenziali per lo sponsor. Sul versante fisico considera sia l'affluenza allo stadio sia, soprattutto, il tasso di riempimento, che consente di confrontare in modo omogeneo club con capienze differenti.

Somma di sold out

DI STAGIONE, SQUADRA

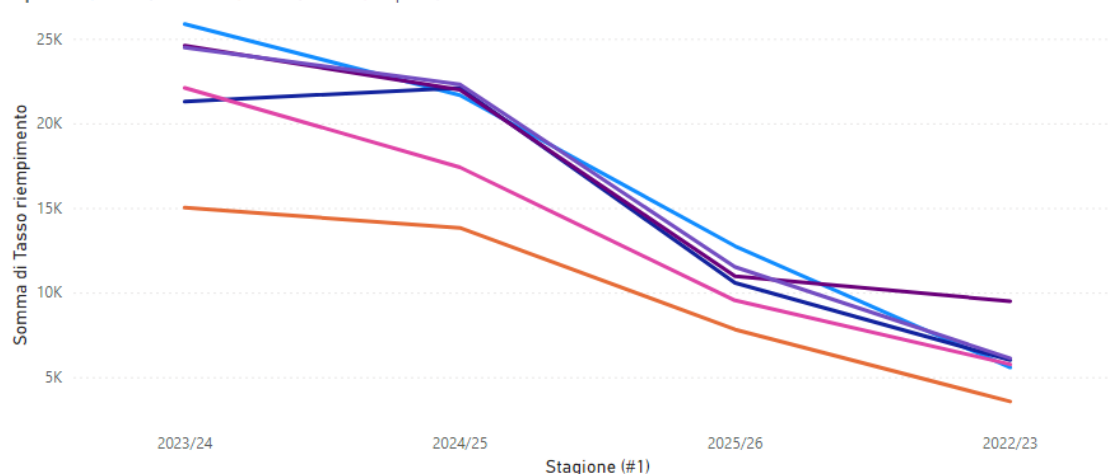
Squadra ● Inter ● Juventus ● Lazio ● Milan ● Napoli ● Roma



Somma di Tasso riempimento

DI STAGIONE (#1), SQUADRA

Squadra ● Inter ● Juventus ● Lazio ● Milan ● Napoli ● Roma

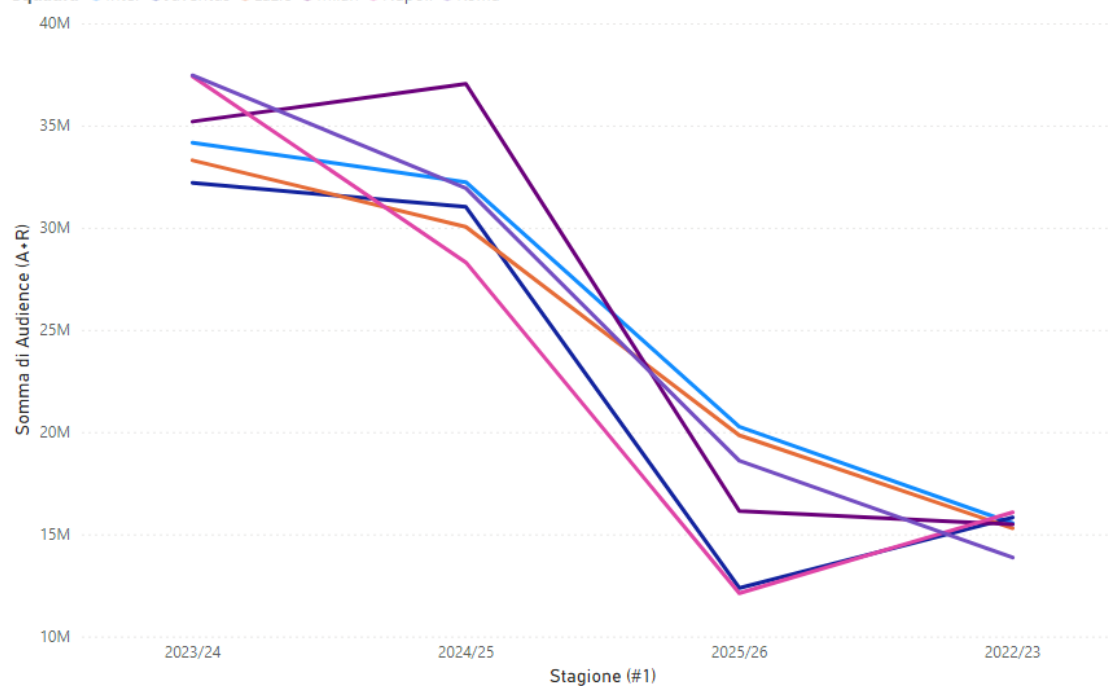


Sul versante mediale utilizza una stima dell'audience televisiva e, ove disponibile, altrimenti utilizzando dati verosimili, lo streaming per le partite di cartello. Ne risulta un indicatore che restituisce non solo quante persone il club intercetta, ma con quale costanza e intensità lungo la stagione.

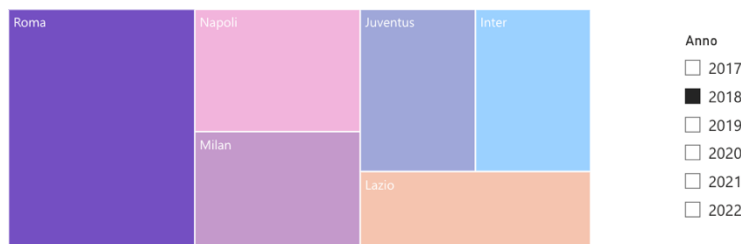
Somma di Audience (A+R)

DI STAGIONE (#1), SQUADRA

Squadra ● Inter ● Juventus ● Lazio ● Milan ● Napoli ● Roma



La dimensione digitale coglie la portata e la vivacità della comunità online del club. La proxy più stabile e osservabile è la base follower sulle principali piattaforme, integrabile, quando possibile, da misure di attività (post) e di risposta (like e, più in generale, interazioni, anche se in questo lavoro sono considerati solo i “mi piace”). In questo modello, per semplicità e robustezza, il punteggio prende come riferimento la base follower consolidata nell’ultimo anno significativo. In prospettiva, è naturale arricchirlo con un fattore di engagement, che tiene conto della qualità della relazione oltre il mero volume.



0,06

Crescita engagement rate

0,16

Crescita Follower

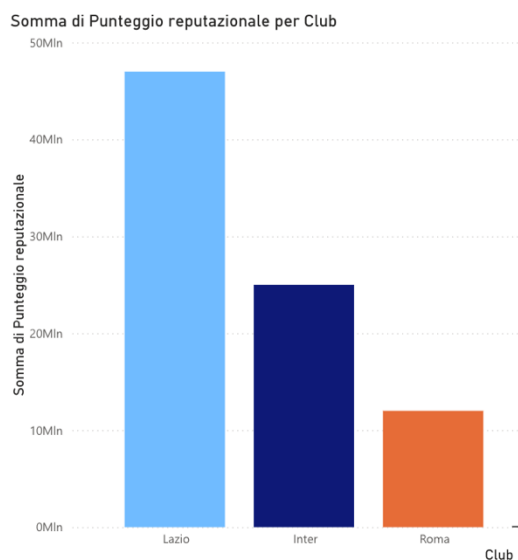
1,94

Crescita like

14,50

Crescita numero post

La dimensione reputazione sintetizza la robustezza del marchio sportivo e la sua esposizione a rischi reputazionali. Per il primo aspetto si possono utilizzare stime di valore di brand e segnali strutturali di riconoscibilità; per il secondo, un registro storico di eventi critici che attribuisca a ciascun episodio un impatto ponderato per gravità e risonanza mediatica, con una recency simmetrica a quella della performance (gli scandali lontani nel tempo pesano meno di eventi recenti). In questo modo la reputazione entra nel quadro come fattore di attenuazione o di valorizzazione del resto: una forte identità di marca tende ad amplificare benefici, una coda di criticità a moderarli.



3.4 Processo di costruzione tecnica

La capability è stata implementata come flusso end-to-end: dalla raccolta dei dati, alla loro trasformazione, fino alla produzione degli indici e alla visualizzazione finale.

La raccolta si è avvalsa di fonti open source e, dove necessario, è stata integrata da dati fittizi ma verosimili, a sottolineare il carattere esemplificativo del modello. I dataset grezzi sono stati importati in KNIME e organizzati per nucleo informativo: risultati di campionato e coppe con data, avversario, esito e fase; capienze e affluenze per stimare i tassi di riempimento; stime di audience televisiva, ove disponibili; basi follower e variabili social; registro reputazionale. Questa segmentazione facilita sia i controlli di qualità sia le logiche di join, condotte attraverso chiavi coerenti (club, data, competizione) e, quando necessario, con normalizzazioni dei nomi mediante funzioni di manipolazione stringhe. I casi limite, tipici dell'integrazione di fonti eterogenee, sono stati gestiti con controlli di completezza e imputazioni conservative dei pochi valori mancanti, così da non perdere informazioni potenzialmente utili.

La fase di trasformazione ha riguardato il calcolo delle variabili derivate. Sulle partite sono state costruite le colonne di punteggio pesato applicando in sequenza recency, qualità dell'avversario e fase della competizione; sugli stadi sono stati ricavati i tassi di riempimento per gara e per stagione; per la componente digitale sono stati definiti i valori di riferimento dei club, accompagnati da trend laddove disponibili più annate; per la reputazione gli eventi sono stati aggregati in un punteggio annuale, ricondotto successivamente alla stessa scala delle altre dimensioni. In presenza di variabili a polarità negativa, il verso è stato invertito; nel nostro caso, le misure selezionate presentano per costruzione polarità positiva.

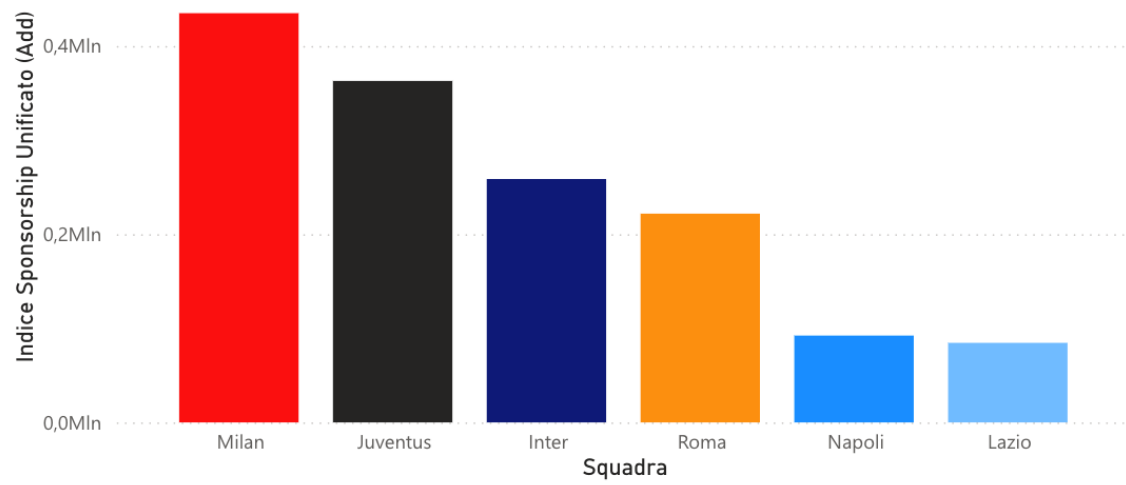
L'aggregazione per dimensione rappresenta un passaggio cruciale, in quanto richiede scelte di pesatura interna. Nella performance sportiva, la combinazione fra punti per esito, recency e fase è già integrata a livello di singola partita e viene quindi sommata senza ulteriori correzioni; nell'audience, invece, può essere introdotto un bilanciamento tra riempimento medio e audience televisiva; nei social è possibile, se disponibili i dati, modulare il peso tra base follower e proxy di engagement; nella reputazione si integrano impatto e risonanza, mediando più anni con un decadimento temporale. L'uscita di

questa fase è un vettore di quattro punteggi, uno per ciascuna dimensione considerata. Tali indici sono utilizzabili esclusivamente all'interno della capability, per confronti interni, non avendo validità esterna.

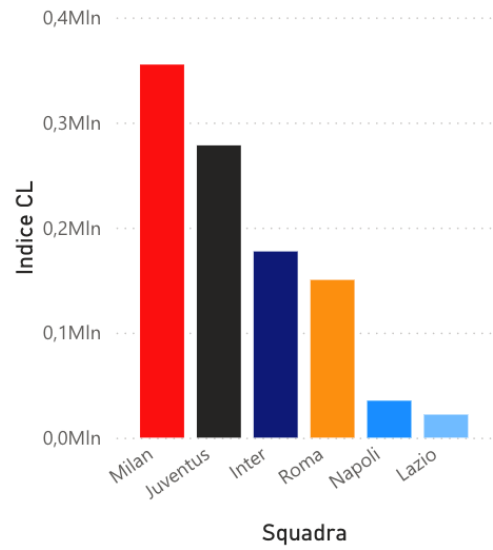
L'indice composito è calcolato come media dei punteggi dimensionali, inizialmente equiponderata per garantire trasparenza e confrontabilità. È prevista una variante a pesi modificabili, utile per simulare profili di sponsor differenti: ad esempio, un'azienda interessata a una maggiore esposizione internazionale potrà attribuire più peso all'audience televisiva e alle performance europee, mentre uno sponsor focalizzato sulla pulizia reputazionale darà maggior peso alla dimensione del rischio reputazionale.

Completati i calcoli, i dati vengono resi disponibili in Power BI sotto forma di una tabella per club con i punteggi dimensionali e l'indice composito, affiancata da tabelle di dettaglio per analisi temporali e drill-down per competizione. L'ambiente di visualizzazione prevede due livelli: una vista sintetica, che mostra la classifica per dimensione, i valori di indice e le differenze relative tra club; e viste diagnostiche, che includono profili radar, serie storiche per il controllo della coerenza dei trend e matrici che scompongono l'indice per stagione o competizione. L'introduzione di filtri temporali e competitivi rende il cruscotto uno strumento strategico in fase di selezione: restringendo, ad esempio, l'analisi agli ultimi tre anni e privilegiando le competizioni europee, il ranking restituito è quello più rilevante per uno sponsor con ambizioni di visibilità internazionale.

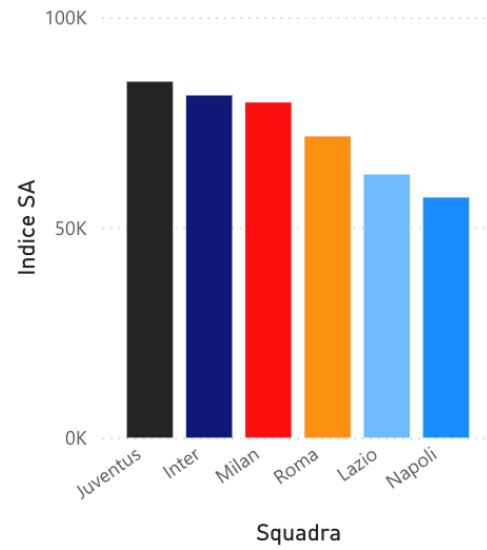
Indice Sponsorship Unificato (Add) per Squadra



Indice CL per Squadra



Indice SA per Squadra



3.5 Output e applicazione della capability

La fase conclusiva dello sviluppo della data capability porta alla generazione di output concreti e fruibili per l'azienda sponsor. Tali output si manifestano principalmente sotto forma di visualizzazioni interattive e indicatori chiave, raccolti in una dashboard dedicata. L'obiettivo è rendere immediatamente comprensibili i risultati delle analisi e consentire al management di trarne indicazioni operative. I dati multidimensionali raccolti (audience, performance sportive, presenza sui social media, reputazione del club) vengono così sintetizzati in maniera efficace, fornendo una visione d'insieme del potenziale sponsorizzativo di ciascun club considerato.

Le visualizzazioni progettate comprendono sia elementi sintetici sia soprattutto rappresentazioni dettagliate dei singoli fattori. In primo luogo, vengono presentati indicatori KPI aggregati che riassumono le dimensioni principali per ogni club. Ad esempio, la dashboard include card KPI che mostrano a colpo d'occhio valori come l'audience media di spettatori allo stadio, il numero totale di follower sui social media e l'indice composito di potenziale sponsorizzativo calcolato per il club in esame.

Questi indicatori sintetici permettono di identificare rapidamente i punti di forza di un club: un elevato valore di audience o un ampio seguito social sono segnali positivi per il potenziale di sponsorizzazione.

Accanto ai KPI sintetici, trovano spazio grafici comparativi e tabelle interattive che consentono analisi più approfondite. Un grafico di confronto tra club mette in evidenza le differenze nei punteggi dei vari fattori e nell'indice composito finale, facilitando il benchmarking tra concorrenti diretti.

Ad esempio, un grafico a barre può mostrare il punteggio totale di potenziale sponsorizzativo per ciascun club, ordinando le squadre dalla più alla meno attrattiva in termini di ritorno atteso per lo sponsor. Allo stesso modo, un grafico radar multi-dimensionale può illustrare il profilo di due o più club rispetto alle diverse componenti (audience, performance, social, reputazione), evidenziando visivamente quali aree risultano trainanti o carenti per ciascuno.

Queste visualizzazioni comparative forniscono all'azienda sponsor uno strumento immediato per identificare quali società offrono maggior valore sui vari driver e dove invece emergono gap o opportunità di miglioramento, fungendo nello specifico da supporto alla selezione consapevole del partner in base ai propri obiettivi ed alle caratteristiche degli sponsee.

Un ulteriore elemento chiave dell'output è la possibilità di condurre simulazioni di scenario direttamente attraverso la piattaforma sviluppata. La piattaforma sviluppata consente di modificare alcuni parametri in modo da valutare ipotetici cambiamenti e il loro impatto sul potenziale sponsorizzativo. Ad esempio, il management può simulare uno scenario in cui un determinato club ottiene risultati sportivi migliori nella stagione successiva (ad esempio raggiungendo la fase finale di una competizione internazionale), oppure uno scenario in cui cresce in modo significativo la propria fanbase digitale. La dashboard aggiorna istantaneamente gli indicatori e i grafici in base ai nuovi parametri ipotizzati, mostrando come variano i punteggi di potenziale sponsorizzativo al variare delle condizioni. In questo modo, l'azienda sponsor può quantificare i benefici potenziali associati a evoluzioni future: per esempio, scoprire che un incremento del 10% nell'audience televisiva o nei follower social di un club potrebbe tradursi in un aumento proporzionale dell'indice composito, rendendo quel club ancora più interessante da sponsorizzare in futuro.

Seppure la capability come prodotta non è utilizzabile nelle operazioni reali questa offre un modello solido che offre molteplici vantaggi per l'azienda sponsor.

Innanzitutto, grazie a questi output, il processo decisionale relativo agli investimenti in sponsorizzazioni diventa più informato e basato su evidenze quantitative. Il management può utilizzare la dashboard come supporto nelle riunioni strategiche, confrontando rapidamente opzioni alternative di sponsorizzazione. Ad esempio, se l'azienda sta valutando due club differenti come partner, i dati visualizzati permettono un confronto diretto: si può osservare quale dei due offre una platea di tifosi più ampia, quale ha performance sportive più solide o un engagement digitale più attivo. Questo confronto basato su dati oggettivi aiuta a motivare le scelte di investimento e a

giustificare eventualmente il premio economico richiesto da club con maggior potenziale.

Inoltre, la possibilità di scomporre l'indice composito nelle sue componenti fornisce indicazioni su quali leve agire. Se un club mostra un potenziale elevato principalmente grazie all'audience televisiva ma un coinvolgimento social modesto, lo sponsor potrà decidere di orientare le attivazioni di marketing per rafforzare la presenza online, massimizzando così il ritorno. Viceversa, se un club ha una fanbase digitale enorme ma un seguito allo stadio limitato, la strategia di sponsorizzazione potrebbe puntare a iniziative sul territorio per ampliare la base locale di tifosi.

Un altro utilizzo pratico riguarda la negoziazione e la gestione del rapporto con il club sponsorizzato. I risultati dell'analisi forniscono una base oggettiva per discutere il valore della partnership. Ad esempio, di fronte alla richiesta di un club di aumentare la quota di sponsorizzazione, l'azienda può far riferimento ai dati di potenziale: se l'indice composito e i suoi driver principali non mostrano segnali di crescita, lo sponsor può argomentare la necessità di vedere miglioramenti concreti (in termini di performance, audience o engagement) prima di elevare l'investimento. Al contrario, se i dati evidenziano trend positivi – come una crescita costante della reputazione internazionale del club o un exploit di risultati sportivi – l'azienda sponsor avrà evidenze per giustificare internamente un maggiore esborso, confidando in un ritorno più alto. In tal senso, tale sistema funge da supporto analitico alle decisioni, riducendo la dipendenza da valutazioni soggettive o da soli indicatori finanziari storici. L'integrazione in tempo reale di nuovi dati (ad esempio aggiornamenti settimanali sulle performance o sui follower) permette infine allo sponsor di monitorare l'andamento del proprio investimento durante la stagione e di intervenire con aggiustamenti tattici se necessario.

3.6 Discussione critica

Un'analisi critica della capability sviluppata mette in luce sia i suoi punti di forza sia alcuni limiti intrinseci, offrendo una visione equilibrata del suo contributo. Tra i vantaggi principali vi è certamente l'approccio data-driven al problema della valutazione sponsorizzata: il modello integra un ampio ventaglio di dati eterogenei (dalle performance sportive alle metriche di pubblico e social media) in un framework coerente. Ciò rappresenta un progresso significativo rispetto alle valutazioni tradizionali basate principalmente su impressioni o negoziazioni ad hoc, poiché fornisce una base empirica solida su cui fondare le decisioni. La robustezza tecnica del modello deriva dall'aver adottato metodologie di calcolo attente sia alla quantità sia alla qualità dei dati: l'uso di indicatori come il peso di recency garantisce che le prestazioni più recenti abbiano un impatto maggiore, mentre l'inclusione di fattori multipli assicura che il potenziale sponsorizzato venga colto nella sua multidimensionalità. In altre parole, la capability è costruita per catturare la complessità reale del valore sponsorizzato, evitando di ridurla a un singolo parametro monodimensionale.

Oltre alla sua ampiezza, il modello presenta una notevole flessibilità. I pesi assegnati alle diverse componenti dell'indice composito possono essere tarati in base alle esigenze o alla strategia specifica dell'azienda sponsor. Questa sensibilità controllata ai pesi costituisce un aspetto positivo, in quanto consente di personalizzare la valutazione: uno sponsor maggiormente interessato alla visibilità mediatica potrebbe attribuire un peso superiore all'audience televisiva, mentre un brand orientato al target giovanile potrebbe enfatizzare maggiormente l'engagement sui social. La possibilità di regolare i parametri e di condurre analisi di scenario rende lo strumento non soltanto descrittivo ma, entro certi limiti, anche di supporto prescrittivo, in quanto aiuta a identificare quali cambiamenti potrebbero migliorare la posizione di un club nel ranking di attrattività. Questo aspetto favorisce una cultura decisionale più proattiva e sperimentale: il management può esplorare virtualmente "cosa succede se", anticipando gli effetti di possibili evoluzioni senza dover attendere che si verifichino nella realtà.

Tuttavia, esistono diversi limiti e le considerazioni critiche da tenere presenti nell'utilizzo del modello. Un primo limite riguarda la qualità e completezza dei dati disponibili: sebbene siano stati inclusi diversi indicatori quantitativi, il potenziale sponsorizzativo di un club può dipendere anche da variabili difficilmente misurabili o non incluse nel modello. Ad esempio, la reputazione in termini di valori etici o l'allineamento dell'immagine del club con quella dello sponsor sono fattori qualitativi importanti che lo strumento non cattura in modo diretto. Un club potrebbe avere ottimi numeri di audience e performance, ma essere coinvolto in scandali o controversie che ne minano l'attrattiva agli occhi di uno sponsor attento alla responsabilità sociale; tali aspetti sfuggono alle metriche quantitative classiche. Allo stesso modo, la presenza di una stella mediatica nella squadra o di una tifoseria particolarmente passionale può influenzare il ritorno di immagine in modi non pienamente riflessi dai numeri aggregati, un limite particolarmente rilevante in questo senso è rappresentato dall'inaccessibilità (per questo lavoro sono state usate solo fonti open source) dei dati aziendali delle squadre, in particolare quelli riguardanti la clientela ed i fan.

Queste considerazioni segnalano che il modello, pur ricco di dati, semplifica la realtà escludendone numerose sfumature, e richiede dunque l'integrazione con il giudizio esperto dei manager per una valutazione finale completa.

Un secondo aspetto critico riguarda la dipendenza del risultato finale dai pesi e dalle scelte metodologiche effettuate. La sensibilità ai pesi, se da un lato offre flessibilità, dall'altro costituisce una fonte di variabilità nei risultati: una modifica nei coefficienti di ponderazione può alterare la classifica dei club più attrattivi. Se, ad esempio, si decidesse di dimezzare il peso attribuito alle performance sportive a favore di indicatori di marketing, un club meno vincente ma con una grande fanbase potrebbe scalare posizioni nella graduatoria. È quindi opportuno utilizzare con cautela il ranking risultante, consapevoli che non esiste un unico "vero" punteggio assoluto, ma che esso riflette una certa impostazione di valori strategici. Una possibile mitigazione di questo limite è condurre analisi di sensitività: verificare come varia l'indice composito al variare dei pesi può aiutare a identificare se alcune valutazioni sono stabili o se invece dipendono fortemente da assunzioni.

Dal punto di vista della robustezza, inoltre, va considerato che il modello si basa su dati storici e attuali per descrivere il potenziale presente, ma non necessariamente garantisce una capacità predittiva elevata sul successo futuro di una sponsorizzazione. In sintesi, lo strumento ha principalmente una capacità descrittiva: fotografa lo stato dell'arte e consente di effettuare valutazioni comparative e simulazioni, ma non determina automaticamente quale sarà il rendimento economico effettivo di una certa sponsorship, che dipenderà da molteplici fattori esterni e dall'esecuzione concreta delle attivazioni di marketing.

Un'ulteriore questione concerne la generalizzabilità del modello al di fuori del contesto specifico analizzato. La struttura di dati e pesi è stata costruita su misura per il campionato e i club considerati (ad esempio nel caso di studio legato alla Serie A o ad un particolare torneo), tenendo conto delle dinamiche di quel contesto competitivo e restituisce delle misure che non trovano riscontro nelle prassi aziendali. Applicare lo stesso approccio in un altro sport o in un altro paese potrebbe richiedere adattamenti significativi. Fattori come il diverso comportamento del pubblico, la differente importanza relativa delle piattaforme social, o la struttura dei campionati (si pensi a sport americani con logiche di franchigia, o a sport individuali) possono implicare che i driver di potenziale sponsorizzativo abbiano pesi e relazioni differenti. Pertanto, pur essendo concettualmente solido nel combinare più dimensioni, il modello potrebbe dover essere ricalibrato in contesti nuovi. Ciò non toglie che la logica (è questa la forza del lavoro) sottostante sia trasferibile: l'idea di integrare performance sportive, audience e altri indicatori rimane valida e in linea con l'approccio basato sui dati oggi prevalente nel marketing sportivo. Semplicemente, l'implementazione concreta va adattata caso per caso, e i risultati vanno interpretati alla luce delle peculiarità del contesto di riferimento ed eventualmente bisogna adattare le metriche a quelle abitualmente usate in ambito di marketing.

In conclusione di questa disamina critica, si può affermare che la soluzione sviluppata rappresenta un utile passo avanti verso una valutazione più oggettiva e strutturata delle sponsorizzazioni sportive, pur dovendo essere impiegata con cognizione dei suoi limiti. L'utilizzo congiunto di analisi quantitative e di valutazioni qualitative rimane la strada migliore: il modello fornisce una base analitica preziosa, mentre l'esperienza dei

decision-maker e la conoscenza del contesto assicurano che tale base venga interpretata correttamente e porti a decisioni realmente efficaci.

3.7 Sviluppi futuri

Guardando al futuro, il potenziale evolutivo di questa capability è significativo e apre diverse direzioni di sviluppo. Sul piano tecnico, un primo passo potrebbe consistere nell'ulteriore automatizzazione della raccolta e aggiornamento dei dati: integrando fonti di dati in tempo reale (ad esempio API dei social media per i follower o feed sulle audience televisive per ogni partita), la dashboard potrebbe diventare uno strumento costantemente aggiornato, riducendo al minimo l'intervento manuale. Ciò permetterebbe allo sponsor di disporre sempre di informazioni fresche per monitorare l'andamento del potenziale sponsorizzativo.

Un secondo sviluppo riguarda l'estensione del modello ad altri contesti: la stessa logica potrebbe essere applicata a sport diversi dal calcio, oppure ad ambiti extra-sportivi dove le sponsorizzazioni rivestono importanza (si pensi a eventi culturali o musicali, dove audience e engagement sono parimenti cruciali). Adattando opportunamente i parametri alle peculiarità di ciascun contesto, il modello potrebbe supportare decisioni di sponsorship in settori molteplici, contribuendo a diffondere una cultura di valutazione quantitativa anche oltre lo sport.

Un'ulteriore direzione di evoluzione riguarda l'integrazione di nuove fonti informative e metodologie avanzate. Ad esempio, si potrebbero includere dati qualitativi attraverso tecniche di analisi semantica dei media e dei social network, per catturare anche la sentiment e la percezione del pubblico verso il club e lo sponsor.

Analogamente, l'adozione di algoritmi di machine learning potrebbe consentire di migliorare le capacità predittive del modello, identificando pattern nascosti e fornendo stime sul ROI futuro di una sponsorizzazione con maggiore accuratezza.

Infine, un potenziale sviluppo consiste nell'ampliare la dimensione prescrittiva dello strumento: integrando moduli di ottimizzazione, lo sponsor potrebbe simulare non solo

scenari singoli, ma identificare il mix ottimale di investimenti su più club per massimizzare l'efficacia complessiva del portafoglio sponsorizzazioni dato un budget definito. Queste possibili evoluzioni, se implementate, aumenterebbero ulteriormente il valore pratico del lavoro svolto, mantenendo al contempo salda la coerenza con l'approccio scientifico di fondo.

Il limite più grande del lavoro, che traccia i possibili sviluppi dello stesso riguarda i dati, nella loro quantità e qualità oltre che le dimensioni analizzate.

Bibliografia e Sitografia

Aaker, D. A. (1992). The value of brand equity. *Journal of Business Strategy*, 13(4), 27–32. <https://doi.org/10.1108/eb039503>

Bensi, P., & Nelli, R. P. (2005). *La sponsorizzazione e la sua pianificazione strategica*. Vita e Pensiero. <https://www.vitaepensiero.it/scheda-libro/paola-bensi-roberto-paolo-nelli/la-sponsorizzazione-e-la-sua-pianificazione-strategica-9788834312353-141257.html>

ChainOn. (2025). *Il mercato delle sponsorizzazioni in Italia nel 2025* [Comunicato stampa]. <https://www.chainon.it/comunicato-stampa-il-mercato-delle-sponsorizzazioni-in-italia-nel-2025/>

Christina Gough. (2024). Sports sponsorship revenue worldwide 2022–2030. *Statista*. <https://www.statista.com/statistics/269784/revenue-from-sports-sponsorship-worldwide-by-region/>

Copeland, R., Frisby, W., & McCarville, R. (1996). Understanding the sport sponsorship process from a corporate perspective. *Journal of Sport Management*, 10(1), 32–48. <https://www.semanticscholar.org/paper/Understanding-the-Sport-Sponsorship-Process-from-a-Copeland-Frisby/e87655490ea79cd66f6d1382b8bc8972ec65b1a5>

Cornwell, T. B., & Maignan, I. (1998). An international review of sponsorship research. *Journal of Advertising*, 27(1), 1–21. <https://doi.org/10.1080/00913367.1998.10673539>

Cornwell, T. B., & Kwon, Y. (2020). Sponsorship-linked marketing: Research surpluses and shortages. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(2), 607–629. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00654-w>

Cornwell, T. B., Weeks, C. S., & Roy, D. P. (2005). Sponsorship-linked marketing: Opening the black box. *Journal of Advertising*, 34(2), 21–42. <https://doi.org/10.1080/00913367.2005.10639194>

Erdogan, B. Z., & Kitchen, P. J. (1998). Managerial mindsets and the symbiotic relationship between sponsorship and advertising. *Marketing Intelligence & Planning*, 16(6), 369–374. <https://doi.org/10.1108/02634509810237559>

Eurispes. (2024, November 11). *Le sponsorizzazioni sportive dominano il mercato ma crescono in cultura e nel sociale*. <https://www.leurispes.it/sponsorizzazioni-sportive-leader-crescono-quelle-culturali-e-sociali/>

Forbes. (2012, October 22). Lance Armstrong and Nike: No, it's not just about money. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/jeffbercovici/2012/10/22/lance-armstrong-and-nike-no-its-not-just-about-money/>

Gwinner, K. P. (1997). A model of image creation and image transfer in event sponsorship. *International Marketing Review*, 14(3), 145–158. <https://doi.org/10.1108/02651339710170221>

Gwinner, K. P., & Eaton, J. (1999). Building brand image through event sponsorship: The role of image transfer. *Journal of Advertising*, 28(4), 47–57. <https://doi.org/10.1080/00913367.1999.10673595>

Gwinner, K. P., & Swanson, S. R. (2003). A model of fan identification: Antecedents and sponsorship outcomes. *Journal of Services Marketing*, 17(3), 275–294. <https://doi.org/10.1108/08876040310474828>

Johnston, M. A., & Paulsen, N. (2014). Rules of engagement: A discrete choice analysis of sponsorship decision making. *European Journal of Marketing*, 48(5/6), 1067–1093. <https://doi.org/10.1108/EJM-01-2012-0032>

Kantar. (2023). Determining sponsorship ROI. *Kantar*. <https://www.kantar.com/inspiration/brands/determining-sponsorship-roi>

Kantar. (n.d.). Sponsorship effectiveness. *Kantar*. <https://www.kantar.com/it/soluzioni/analytics/advertising-media-and-communication-analytics/sponsorship-effectiveness>

Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1–22.

<https://doi.org/10.1177/002224299305700101>

Kim, Y., Lee, J., Magnusen, M., & Kim, M. (2015). Factors influencing sponsorship effectiveness: A meta-analytic review and research synthesis. *Journal of Sport Management*, 29(4), 408–425. <https://doi.org/10.1123/jsm.2014-0054>

Lee, M. S., & Ross, S. D. (2012). Sport sponsorship decision making in a global market: An analytic hierarchy process approach. *Sport, Business and Management*, 2(2), 156–172. <https://doi.org/10.1108/20426781211261505>

Madrigal, R. (2001). Social identity effects in a belief–attitude–intentions hierarchy: Implications for corporate sponsorship. *Psychology & Marketing*, 18(2), 145–165. [https://doi.org/10.1002/1520-6793\(200102\)18:2<145::AID-MAR1003>3.0.CO;2-T](https://doi.org/10.1002/1520-6793(200102)18:2<145::AID-MAR1003>3.0.CO;2-T)

McKinsey & Company. (2014, June 1). Is sports sponsorship worth it? *McKinsey & Company*. <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/is-sports-sponsorship-worth-it>

Meenaghan, T. (2001). Understanding sponsorship effects. *Psychology & Marketing*, 18(2), 95–122. [https://doi.org/10.1002/1520-6793\(200102\)18:2<95::AID-MAR1001>3.0.CO;2-H](https://doi.org/10.1002/1520-6793(200102)18:2<95::AID-MAR1001>3.0.CO;2-H)

Meenaghan, T. (2013). Measuring sponsorship performance: Challenge and direction. *Psychology & Marketing*, 30(5), 385–393. <https://doi.org/10.1002/mar.20612>

Nielsen. (2018, May 9). The NBA’s growing popularity scores wins for sponsors. *Nielsen*. <https://www.nielsen.com/insights/2018/the-nbas-growing-popularity-scores-wins-for-sponsors/>

Nielsen. (2021, March 18). Nielsen enables brands to maximize return on investment amid fast-changing sports sponsorship market. *Nielsen*. <https://www.nielsen.com/it/news-center/2021/nielsen-enables-brands-to-maximize-return-on-investment-amid-fast-changing-sports-sponsorship-market/>

Nielsen. (2022, June 22). Sports sponsorships are raising more than just brand awareness. *Nielsen*. <https://www.nielsen.com/insights/2022/sports-sponsorships-are-raising-more-than-just-brand-awareness/>

Nielsen. (2025, June 12). The future of sport: Nielsen's 2025 report reveals growth drivers. *Nielsen*. <https://www.nielsen.com/news-center/2025/the-future-of-sport-nielsens-2025-report-reveals-growth-drivers/>

Nielsen Sport. (2022). Nielsen impact score pro. *Nielsen*. <https://content.nielsen.com/2022/product/NISPro>

O'Reilly, N. (2013). Sponsorship activation. *Sport Management Review*, 16(1), 77–91. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2012.05.002>

Olson, E. L. (2010). Does sponsorship work in the same way in different sponsorship contexts? *European Journal of Marketing*, 44(1/2), 180–199. <https://doi.org/10.1108/03090561011008664>

Olson, E. L., & Thjømmøe, H. M. (2011). Explaining and articulating the fit construct in sponsorship. *Journal of Advertising*, 40(1), 57–70. <https://doi.org/10.2753/JOA0091-3367400104>

Payne, A., Storbacka, K., Frow, P., & Knox, S. (2009). Co-creating brands: Diagnosing and designing the relationship experience. *Journal of Business Research*, 62(3), 379–389. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.05.013>

PwC. (2019). *Entertainment and media outlook for the Netherlands: Sports sponsorships*. PwC Netherlands. <https://www.pwc.nl/en/industries/entertainment-media/entertainment-and-media-outlook-for-the-netherlands/sports-sponsorships.html>

PwC. (2020). *Sports sponsorships playbook*. PwC. <https://www.pwc.com/us/en/industries/tmt/library/sports-sponsorships-playbook.html>

- Rifon, N. J., Choi, S. M., Trimble, C. S., & Li, H. (2004). Congruence effects in sponsorship: The mediating roles of sponsor motive and credibility. *Journal of Advertising*, 33(1), 29–42. <https://doi.org/10.1080/00913367.2004.10639151>
- Saaty, T. L. (1970). How to make a decision: The analytic hierarchy process. *European Journal of Operational Research*, 48(1), 9–26. [https://doi.org/10.1016/0377-2217\(90\)90057-1](https://doi.org/10.1016/0377-2217(90)90057-1)
- Simmons, C. J., & Becker-Olsen, K. L. (2006). Achieving marketing objectives through social sponsorships. *Journal of Marketing*, 70(4), 154–169. <https://doi.org/10.1509/jmkg.70.4.154>
- Speed, R., & Thompson, P. (2000). Determinants of sports sponsorship response. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(2), 226–238. <https://doi.org/10.1177/0092070300282004>
- StageUp. (2025, February 6). *StageUp fornitore ufficiale LBA*. <https://stageup.com/index.php/2025/02/06/stageup-fornitore-ufficiale-lba/>
- Treccani. (n.d.). Logica fuzzy. *Treccani Enciclopedia*. <https://www.treccani.it/enciclopedia/logica-fuzzy/>
- Vance, L., Raciti, M., & Lawley, M. (2016). Sponsorship selections: Corporate culture beliefs and motivations. *Sport, Business and Management*, 6(2), 159–177. <https://doi.org/10.1108/SBM-10-2015-0035>
- Walliser, B. (2003). An international review of sponsorship research: Extension and update. *International Journal of Advertising*, 22(1), 5–40. <https://doi.org/10.1080/02650487.2003.11072838>
- Wang, C., Huang, J., & Lee, S. (2022). Fuzzy logic and sponsorship decision making. *International Journal of Economics, Finance and Management Sciences*, 10(6), 351–359. <https://doi.org/10.11648/j.ijefm.20221006.17>

WFA. (2023, November 28). Brands missing social opportunities of sponsorship. *World Federation of Advertisers*. <https://wfanet.org/knowledge/item/2023/11/28/Brands-missing-social-opportunities-of-sponsorship>

The New York Times. (2012, October 18). Lance Armstrong dropped by Nike, steps down as chairman of his charity. *The New York Times*. <https://www.nytimes.com/2012/10/18/sports/cycling/lance-armstrong-dropped-by-nike-steps-down-as-chairman-of-his-charity.html>