



Corso di laurea in

Marketing.

Cattedra Gestione dei processi commerciali e delle reti di vendita

**Il Marketing Sportivo
nell'Era Digitale: Modelli
di Sviluppo Commerciale
tra *Sponsorship*, Reti di
Vendita e
Globalizzazione**

Prof. Daniele D'Ambrosio

RELATORE

Prof. Michele Costabile

CORRELATORE

Matr. Vincenzo Abbagnale

CANDIDATO

Anno Accademico 2024/2025

INDICE.....	3
INTRODUZIONE.....	5
 CAPITOLO I: I processi commerciali all'interno di un contesto economico moderno.....	7
1.1 La definizione del processo commerciale e la sua evoluzione.....	8
1.2 La vendita, il marketing e la gestione della clientela.....	12
1.3 Il ruolo delle reti di vendita e della distribuzione.....	16
1.4 La digitalizzazione dei processi commerciali.....	19
 CAPITOLO II: Le strategie sportive ed il marketing esperienziale.....	23
2.1 I modelli di vendita diretti ed indiretti.....	24
2.2 Le strutture delle reti di vendita.....	28
2.3 Incentivazione, formazione e gestione delle forze di vendita.....	31
2.4 KPI e strumenti di controllo nelle reti di vendita.....	33
 CAPITOLO III: Sponsorizzazioni sportive nel marketing.....	36
3.1 La definizione ed il valore economico delle sponsorizzazioni.....	37
3.2 La sponsorizzazione come leva di <i>branding</i> e vendita.....	39
3.3 <i>Sponsorship</i> attiva vs passiva.....	42
3.4 Lo sport ed il marketing esperienziale.....	44
 CAPITOLO IV: Le vendite e la monetizzazione all'interno del settore sportivo.....	48

4.1 Le strategie di vendita per i prodotti ed i servizi sportivi.....	50
4.2 <i>Marchandising</i> e brand <i>extension</i>	55
4.3 I canali digitali di e-commerce, dei social e degli <i>influencer</i> sportivi.....	58
 CAPITOLO V: Caso Nike oggetto di studio.....	63
5.1 L'evoluzione del modello commerciale Nike.....	65
5.2 La sponsorizzazione come punto di crescita.....	68
5.3 La gestione della rete di vendite e la personalizzazione dell'esperienza.....	71
 CONCLUSIONE.....	75
BIBLIOGRAFIA.....	76

INTRODUZIONE

Nel corso degli ultimi decenni, il settore sportivo ha vissuto una trasformazione profonda, spinto anche dall'avvento del digitale, dalla globalizzazione dei mercati e dall'evoluzione delle strategie di marketing.

Lo sport non viene più considerato soltanto come competizione atletica, ma è divenuto un potente veicolo economico, culturale e comunicativo, in grado di generare valore mediante esperienze, brand, contenuti e relazioni commerciali.

Tale tesi si propone con lo scopo di analizzare il marketing sportivo come leva strategica per lo sviluppo commerciale, con particolare attenzione alle dinamiche digitali, alle reti di vendita ed al ruolo cruciale delle sponsorizzazioni. L'obiettivo è appunto quello di comprendere in che modo i modelli tradizionali di marketing si siano evoluti nell'era digitale e come le imprese, a maggior ragione quelle operanti nel settore sportivo, abbiano ridefinito i propri approcci commerciali per rispondere ad un mercato in continuo mutamento.

Nel primo capitolo viene introdotto il principale concetto connesso a quelli che sono i processi commerciali, dalla loro evoluzione storica fino alla digitalizzazione. Il secondo va ad approfondire le strategie di marketing esperienziale e la gestione delle reti di vendita, elementi sempre più centrali nella valorizzazione del prodotto sportivo. Il terzo capitolo si concentra sulle sponsorizzazioni sportive, analizzandone il valore economico, le funzioni comunicative ed il ruolo nel *branding*. Il quarto capitolo va ad esplorare le strategie di monetizzazione ed i canali digitali utilizzati per la vendita di prodotti

e servizi sportivi. Infine, il quinto capitolo propone il caso di studio su Nike, considerato come l'emblema di innovazione commerciale e marketing sportivo, al fine di mostrare come teoria e prassi possano integrarsi efficacemente.

Mediante un approccio teorico supportato dai casi pratici, il lavoro nel complesso intende offrire una lettura aggiornata del marketing sportivo, individuando quelli che sono i *driver* principali del successo commerciale nell'era digitale.

CAPITOLO I

I processi commerciali all'interno di un contesto economico moderno.

All'interno del processo economico contemporaneo, la gestione dei processi commerciali non fa altro che raffigurare uno degli elementi cardine per garantire competitività e la sostenibilità delle imprese. La sempre crescente complessità di tali mercati, la globalizzazione, la digitalizzazione ed anche la trasformazione dei comportamenti di acquisto dei consumatori hanno modificato in maniera del tutto radicale la concezione classica della vendita, estendendola ad un sistema articolato di relazioni, tecnologie e strategie.

Ad oggi, il processo commerciale non va a limitarsi ad una promozione ed alla vendita di beni o servizi, piuttosto coinvolge l'intera catena del valore del cliente, dall'analisi dei bisogni fino alle strategie di post-vendita.

Pertanto, la funzione commerciale riesce ad assumere un vero e proprio ruolo all'interno di una dimensione strategica, divenendo un vero e proprio punto di raccordo tra il marketing, la logistica e la produzione e la gestione relazionale.

In modo particolare, le imprese vanno ad operare all'interno di un sistema economico sempre più orientato alla personalizzazione dell'offerta, alla fidelizzazione del cliente ed alla valorizzazione dell'esperienza d'acquisto.

Tutto ciò, comporta una evoluzione delle reti di vendita, la nascita di nuove figure professionali ed anche l'integrazione di tecnologie digitali all'interno dei flussi decisionali. Verranno analizzati in maniera del tutto dettagliato cosa viene inteso per processo commerciale, come ha fatto ad evolversi nel corso del

tempo, qual è la relazione che intercorre con le funzioni di marketing e la gestione del cliente, qual è il ruolo che viene svolto dalle reti di vendita all'interno del sistema distributivo, ed infine, come le tecnologie abbiano rivoluzionato la gestione commerciale delle imprese.

1.1 La definizione del processo commerciale e la sua evoluzione.

Per quanto concerne il contesto della moderna economia globale, il processo commerciale rappresenta un elemento centrale della gestione aziendale. Pertanto, non si tratta di concludere semplicemente la vendita di un prodotto o un servizio, ma piuttosto di strutturare, coordinare e monitorare tutte quelle che sono le attività che conducono alla creazione di valore per il cliente e per l'impresa.

Tale visione strategica di questo processo commerciale risulta essere oramai universale e riconosciuto come imprescindibile al fine di garantire la competitività, la sostenibilità economica ed anche la crescita a lungo termine delle imprese¹.

In maniera del tutto tradizionale, nel corso di un'epoca pre-industriale ed anche nei primi modelli aziendali dell'Ottocento, le attività commerciali risultavano essere abbastanza limitate a quella che era la distribuzione ed alla negoziazione del prezzo che venivano affidate in gran parte all'intuito del venditore. Successivamente, con la rivoluzione industriale ed in seguito lo sviluppo della

¹ Zanetti, N., *Strategie di vendita e reti commerciali*, Il Sole 24 Ore, 2022.

produzione di massa ecco che la funzione commerciale iniziò ad assumere una maggiore rilevanza anche restando subordinata alla funzione produttiva. La logica dominante rimaneva essere quella del prodotto-centrismo, nel quale le imprese producevano dei beni in grandi quantità per poi preoccuparsi di riuscire a piazzarli sul mercato anche mediante delle strategie di tipo *push*². Successivamente, avviene un cambio di paradigma già a partire dagli anni '60, quando le imprese cominciano a rendersi conto che la produzione doveva cominciare ad essere guidata dalla domanda e non al contrario.

In tale contesto, il processo commerciale non fa altro che trasformarsi in maniera del tutto progressiva partendo da semplice azione di vendita si passa ad un processo integrato con il marketing, con l'obiettivo di riuscire ad avere comprensione per il cliente, cercando anche di anticiparne i bisogni e costruire un'offerta personalizzata³.

Un contributo decisivo a questa trasformazione è stato dato da Philip Kotler, che veniva considerato come il padre del marketing moderno. Secondo Kotler, il marketing – e quindi che il processo commerciale – non è considerato solamente come “l'arte di vendere ciò che si produce” bensì viene visto come “l'arte di sapere cosa si produce”⁴. In tale prospettiva, il processo commerciale non fa altro che divenire un meccanismo di connessione tra

² Brondoni, S.M., *Global markets and marketing strategies*, Giappichelli, 2020.

³ Rispoli, M. – Tamma, M., *Processi e modelli decisionali d'impresa*, Etas, 2019.

⁴ Kotler, P., *Marketing Management*, Pearson, ultima edizione.

l'ambiente esterno e l'impresa, assumendo un ruolo cardine nella formulazione delle strategie aziendali.

All'interno del panorama accademico italiano, Lambin, definisce il processo commerciale come “un sistema organizzativo che mira alla creazione, alla comunicazione e alla distribuzione di valore al cliente, attraverso il coordinamento di attività relazionali e transazionali”⁵.

Tale definizione evidenzia quella che è l'importanza dell'interazione tra il marketing, le vendite e la distribuzione, all'interno di un *framework* gestionale integrato.

La recente evoluzione risulta essere strettamente connessa con la trasformazione digitale. Infatti, l'ingresso di strumenti tecnologici – come il CRM, *Customer Relationship Management* – i sistemi ERP, il marketing *automation*, l'*e-commerce* ed i social media – hanno permesso una personalizzazione avanzata delle relazioni commerciali, ridefinendo in maniera assoluta quelle che sono le aziende che poi si rapportano con i clienti⁶.

Il cliente non è più passivo, ma piuttosto risulta essere protagonista di un processo, influenzando in maniera diretta la costituzione dell'offerta e cercando anche di partecipare alla sua diffusione mediante dei meccanismi di passaparola online e delle community digitali.

⁵ Lambin, J.-J., *Marketing strategico e operativo*, McGraw-Hill, 2021.

⁶ Oliverio, S. – Misani, N., *Retail Management*, Egea, 2021.

In tale contesto, il processo commerciale risulta assumere quelle che sono le seguenti caratteristiche imprescindibili:

- Interfunzionale → cioè che va a coinvolgere differenti aree aziendali, quali *marketing*, produzione, logistica, IT, *customer care*;
- *Data-driven* → che si va a basare su un' analisi sistemica dei dati comportamentali e delle performance;
- Centrato sul cliente → all'interno di una logica relazionale, che risulta essere piuttosto transazionale;
- Continuo → in quanto si estende anche dopo la vendita con le attività di fidelizzazione e *customer support*.

Una conferma in tale trasformazione viene anche trovata all'interno della dottrina manageriale più recente.

Infatti, secondo Tamma e Rispoli, il processo commerciale viene definito come “una sequenza logico-decisionale composta da analisi di mercato, identificazione del valore, comunicazione al cliente, interazione e feedback, in un unico ciclo continuo di apprendimento e adattamento”⁷.

Il modello in questione, considerato ciclico ed integrato si basa sulle attuali strategie commerciali nel quale l'esperienza del cliente si va a costruire in maniera integrata tra i punti vendita fisici, piattaforme online, app mobili ed interazioni sociali.

Il passaggio cruciale da un modello orientato al prodotto ad un modello orientato al cliente ha comportato anche la ridefinizione delle metriche di

⁷ Rispoli, M. – Tamma, M., op. cit.

performance commerciale, facendo sì che non risulta più abbastanza misurare le vendite in termini quantitativi, piuttosto occorre valutare anche quello che è il grado di soddisfazione del cliente, la fedeltà, il valore medio per cliente ed altri indicatori di lungo termine.

Pertanto, la vendita risulta essere divenuta parte di un vero e proprio processo di relazione che deve anche essere gestito con particolare attenzione e coerenza nei riguardi di quelli che sono gli obiettivi strategici dell'impresa.

1.2 La vendita, il marketing e la gestione della clientela.

La relazione che viene a crearsi tra vendita, marketing e gestione del cliente, va a sostituire uno degli assi portanti della strategia aziendale contemporanea. All'interno di un mercato che risulta essere sempre più competitivo, interconnesso ed orientato al cliente queste tre aree che un tempo venivano considerate distinte, oggi, invece risultano essere profondamente integrate all'interno di una visione omogenea e sinergica di quello che è il processo commerciale.

Riuscire a capire come si vanno a relazionare tra di loro, significa anche riuscire a comprendere non soltanto il funzionamento dell'azienda sul piano operativo, ma piuttosto anche quelle che sono le logiche con cui essa crea, comunica e va a distribuire valore.

La funzione delle vendite, generalmente risulta essere identica con quella che è l'azione diretta dell'agente o del venditore, infatti, essa è stata a lungo considerata come l'ultima fase del ciclo produttivo, vale a dire, il momento in

cui il prodotto lascia l'azienda al fine di raggiungere il cliente. In tale schema, il venditore, aveva un ruolo meramente esecutivo, che era volto a concludere il contratto e peraltro, a massimizzare il numero di ordini. Con il passare del tempo, però, tale concezione è risultata essere insufficiente. Infatti, il venditore moderno, risulta essere oggi una figura consulenziale, che raffigura l'azienda agendo in un modo del tutto strategico, ponendo anche come mediatore di valore tra l'impresa ed il cliente.

Secondo Kotler il compito della vendita non era solamente quello di chiudere una trattativa, piuttosto quello di riuscire ad “instaurare una relazione che generi valore nel tempo”⁸. Tale prospettiva ha dato vita a quello che è il concetto di vendita relazionale, che si va a contrapporre a quella puramente transazionale.

In tale ottica, il venditore deve:

- Conoscere in maniera approfondita il cliente ed il suo contesto di business;
- Identificare quelle che sono le sue esigenze esplicite ed implicite;
- Proporre delle soluzioni personalizzate;
- Riuscire a gestire anche nel post-vendita.

Per quanto concerne il marketing, in quanto funzione analitica e strategica, essa ha assunto nel corso degli anni un vero e proprio ruolo sempre più centrale in quella che è la gestione dell'impresa. Infatti, non va a limitarsi alla promozione ed alla pubblicità, ma piuttosto comprende l'intera progettazione dell'offerta,

⁸ Kotler, P., Keller, K. L., *Marketing Management*, Pearson, 2022.

anche la segmentazione del mercato, l'analisi del posizionamento, la definizione del prezzo, la scelta dei canali distributivi, la comunicazione ed il *branding*⁹.

Tale legame tra il marketing e le vendite, pertanto, risulta essere del tutto strutturale, poiché da un lato vi è il marketing che va a definire il mercato obiettivo e le modalità di accesso, la funzione vendita invece, agisce su quello che è il campo al fine di riuscire ad implementare la strategia stessa.

Nel momento in cui queste due aree lavorano in un modo coordinato, si parla di allineamento strategico o di integrazione *sales & marketing*. Al contrario, vanno a generare delle inefficienze, sovrapposizioni e perdita di opportunità commerciali. Nel corso degli ultimi anni, il concetto di *Smarketing*, è riuscito a guadagnare particolare attenzione nelle imprese più evolute, che hanno compreso come il coordinamento tra le due funzioni risulti essere essenziale al fine di ottenere dei risultati coerenti e sostenibili¹⁰.

Oltre alla vendita ed al marketing, si sostanzia una terza componente, che assume una crescente importanza, circa la gestione del cliente, o *customer relationship management*. Tale attività, non fa altro che consistere nell'insieme di pratiche, strategie e strumenti con cui un'azienda gestisce ed analizza le interazioni con i clienti, con il solo obiettivo di riuscire a migliorare la *customer*

⁹ Lambin, J.-J., *Marketing strategico e operativo*, McGraw-Hill, 2021.

¹⁰ Pulizzi, J., *Il marketing dei contenuti*, Hoepli, 2020.

experience, aumentare la fedeltà e massimizzare il valore del cliente nel tempo¹¹. Il CRM si fonda su tre concetti cardine, quali:

- Conoscenza del cliente → grazie anche alla raccolta ed alle analisi dei dati;
- Segmentazione → che va a fare una suddivisione della clientela in gruppi omogenei per azioni mirate;
- Personalizzazione → che va ad adattare l'offerta e la comunicazione al singolo cliente.

La gestione del cliente, pertanto, risulta essere strettamente connessa sia al marketing, sia alle vendite. Peraltro, il CRM, non fa altro che, alimentare l'intero ciclo di vita del cliente, dal primo contatto alla post-vendita. All'interno di contesti digitalizzati, il *customer management*, si avvale di determinati strumenti tecnologici avanzati, quali appunto piattaforme, algoritmi di *recommendation*, *chatbot*, e dei sistemi di *marketing automation*. Tali strumenti, non fanno altro che consentire una vera e propria gestione integrata ed omnicanale del cliente, che risulta essere fondamentale all'interno di un contesto nel quale i *touchpoint* risultano essere abbastanza numerosi e frammentari.

L'efficacia della gestione commerciale, non fa altro che dipendere da una vera e propria capacità dell'impresa di riuscire ad integrare marketing, vendite e *customer management*, all'interno di una visione unica e coerente. Secondo dei recenti studi, le aziende che vanno ad adoperare dei modelli di gestione integrati tra le vendite ed il marketing, non fanno altro che ottenere mediamente un

¹¹ Buttle, F., *Customer Relationship Management*, Elsevier, 2019.

aumento del 20% nella redditività delle campagne ed una migliore *retention* dei clienti¹². L' integrazione va a fondarsi su differenti punti, quali:

- Obiettivi condivisi → vale a dire, marketing e vendite che devono essere allineati su dei KPI comuni;
- Comunicazione costante → riunioni, feedback ed utilizzo di determinate piattaforme condivise;
- Processi formalizzati → che ci danno una definizione chiara di quelli che sono i passaggi, la responsabilità e gli strumenti.

1.3 Il ruolo delle reti di vendita e della distribuzione.

All'interno del processo commerciale, le reti di vendita ed i canali distributivi, vanno a ricoprire una vera e propria funzione determinante nella realizzazione della strategia aziendale.

Infatti, il marketing da una parte si occupa della definizione dell'offerta e del posizionamento, dove la gestione del cliente mira appunto, alla fidelizzazione ed alla relazione, mentre dall'altra parte vi sono, appunto, le reti di vendita mediante il quale la distribuzione del prodotto o del servizio raggiungono il consumatore finale.

¹² Harvard Business Review Italia, "Vendite e marketing: i vantaggi di un'integrazione reale", numero di giugno 2023.

Con rete di vendita si va ad intendere un insieme di risorse umane ed organizzative, deputate alla promozione ed alla vendita diretta di quelli che sono i prodotti o i servizi dell'azienda. Essa potrebbe risultare essere interna oppure esterna, a seconda del modello organizzativo e della dimensione dell'impresa¹³.

La gestione di una rete di vendita efficace va ad implicare:

- La selezione ed anche la formazione del personale di vendita;
- La definizione di obiettivi chiari e misurabili;
- La motivazione mediante gli incentivi economici e non;
- Un costante monitoraggio delle performance;
- La capacità di adattare il messaggio commerciale a quelli che sono i vari segmenti di mercato.

Pertanto, una rete di vendite ben organizzata, non si andrà a limitare a concludere delle transazioni, piuttosto a svolgere un ruolo fondamentale nell'acquisizione di informazioni del mercato, anche nella raccolta di feedback, nella costruzione della reputazione aziendale ed anche in funzione del mantenimento della relazione con il cliente nel corso del tempo¹⁴. In modo particolare, nella moderna logica di vendita consulenziale e relazionale, i venditori diventano dei veri e propri, partner del cliente, che sono in grado di comprendere le sue esigenze e di proporre delle soluzioni personalizzate. Tutto

¹³ Nadotti, L. L. M., Gallo, M., Martelli, D., *Il finanziamento delle start-up innovative*, ISEDI, 2023.

¹⁴ Mazzoleni, R., *Gestione e organizzazione delle reti di vendita*, FrancoAngeli, 2021.

ciò non fa altro che comportare una vera e propria evoluzione del profilo professionale, che non diviene più solamente “venditori” piuttosto dei veri e propri *sales advisor*, che siano dotati di competenze tecniche, comunicative e relazionali.

I canali di distribuzione, raffigurano le vie mediante cui il prodotto od il servizio, raggiungono il cliente finale. Possono infatti essere:

- Diretti → ovvero quando l’azienda vende direttamente al consumatore;
- Indiretti → cioè quando il prodotto passa mediante degli intermediari.

La scelta di tale canale, risulta essere una decisione strategica che va tanto ad incidere su quella che è, la visibilità del prodotto, su quelli che sono i costi di gestione, sul livello di controllo, e a maggior ragione sull’esperienza d’acquisto del cliente¹⁵.

Nel corso degli ultimi anni, anche per via della crescita del commercio elettronico e della digitalizzazione, si è affermato sempre più un modello ibrido e omnicanale, nel quale le imprese, vanno ad inserire dei veri e propri punti vendita fisici e canali online al fine di massimizzare la copertura del mercato e riuscire ad offrire un’esperienza fluida al cliente. Per esempio, molti negozi vanno ad integrare i negozi fisici per avere un’esperienza diretta, un *e-commerce* per la comodità dell’accesso continuo, e dei *social commerce* al fine

¹⁵ Lambin, J.-J., *Marketing strategico e operativo*, McGraw-Hill, 2021.

di intercettare i consumatori sui social network¹⁶. All'interno di tale contesto, la funzione commerciale si va ad arricchire di nuove competenze che si trovano connesse alla logistica, alla gestione delle scorte, alla personalizzazione dell'offerta ed anche ad una reputazione digitale oltre che alla *user experience*. Oggi giorno, la distribuzione non viene considerata solamente come una funzione logistica, bensì come una vera e propria leva competitiva, infatti risulta essere parte integrante del valore che viene percepito dal cliente. La velocità di consegna, la disponibilità dei prodotti, la qualità del servizio *post-vendita*, l'accessibilità dei punti vendita, risultano divenire tutti dei fattori che vanno ad incidere su quella che è la soddisfazione del cliente e, di conseguenza, sulle *performance* commerciale dell'azienda¹⁷.

1.4 La digitalizzazione dei processi commerciali.

All'interno del contesto attuale, che si caratterizza per una crescente digitalizzazione dei processi aziendali, le tecnologie digitali non fanno altro che avere radicalmente trasformato il modo in cui le imprese pianificano, eseguono e monitorano quelle che sono le attività commerciali. L'evoluzione del digitale, è riuscita, infatti, a ridefinire tanto il rapporto tra imprese e clienti, quanto il

¹⁶ Harvard Business Review Italia, “Il futuro della distribuzione è omnicanale”, dicembre 2022.

¹⁷ Oliverio, S., *Retail management e strategia di canale*, Egea, 2020.

ruolo stesso della funzione commerciale, ampliando anche quelli che sono i compiti e le competenze richieste.

La digitalizzazione, introduce degli strumenti che consentono alle imprese di automatizzare, semplificare e personalizzare le attività di vendita e gestione del cliente. In modo particolare, infatti, l'adozione di determinati *software* gestionali e piattaforme *CRM*, hanno consentito una centralizzazione dei dati, riuscendo peraltro a facilitare l'analisi dei comportamenti d'acquisto e l'implementazione di strategie *data-driven*¹⁸.

Alcuni di tali strumenti, risultano essere fondamentali nella digitalizzazione della funzione commerciale, e sono:

- CRM avanzati → al fine di tracciare l'intero ciclo di vita del cliente;
- ERP integrati → volti alla connessione di vendite, produzione e logistica;
- *Software* di *sales automation* → volti alla automatizzazione di attività ripetitive;
- *Machine learning* → al fine di analizzare in maniera predittiva le vendite e i comportamenti dei clienti¹⁹.

L'introduzione di tali strumenti, permette infatti, una gestione che risulta essere più efficiente e proattiva delle relazioni commerciali, andando a ridurre quelli

¹⁸ Buttle, F., *Customer Relationship Management*, Elsevier, 2019.

¹⁹ Harvard Business Review Italia, "Tecnologie e vendite: l'impatto dell'AI nella funzione commerciale", giugno 2024.

che sono i margini di errore ed aumentando la capacità di personalizzazione dell'offerta.

Altra area che si trova fortemente influenzata dalla tecnologia risulta essere la *customer experience*. All'interno di tale nuovo ecosistema, il cliente risulta essere più informato, più esigente ed anche più coinvolto. Pertanto, le imprese devono adottare una mentalità che si vada ad orientare al *customer empowerment*²⁰, che va a riconoscere al cliente un ruolo piuttosto attivo nel processo d'acquisto.

L'introduzione nel digitale, non ha reso in disuso la figura del venditore, piuttosto ne ha trasformato il ruolo. Infatti, oggi, il venditore ha saputo utilizzare quelli che sono gli strumenti tecnologici a disposizione per far sì che, vengano analizzati i dati del cliente, vengano anticipati i bisogni, vengano costruite delle relazioni personalizzate anche mediante i canali digitali, e riescano a collaborare a distanza con dei team distribuiti.

Secondo delle recenti ricerche, ben oltre il 70% delle aziende B2B, ha già integrato quelli che sono, gli strumenti digitali nei propri processi di vendita, ed oltre il 60% dei buyer ha effettuato delle ricerche online prima di interagire con un vero e proprio venditore²¹. Ciò sta a significare che il processo di acquisto inizia ben prima che si verifica il contatto diretto, ed il venditore deve essere pronto ad intercettare e nutrire il cliente mediante dei contenuti e relazioni di

²⁰ Pulizzi, J., *Il marketing dei contenuti*, Hoepli, 2020.

²¹ McKinsey & Company, "The future of B2B sales is hybrid", Report 2023.

valore. Nonostante le opportunità evidenti, l'integrazione delle tecnologie digitali, nella funzione commerciale risulta non essere priva di sfide:

- Resistenza al cambiamento da parte della forza vendita;
- Necessità di investimenti in informazione e tecnologia;
- Gestione della sicurezza, dei dati e della privacy;
- Difficoltà di misurare il ROI di alcune attività digitali.

Bisogna però, evidenziare che, i benefici vanno a superare ampiamente i costi, a maggior ragione nel medio-lungo periodo. Infatti, le imprese, che sono predisposte all'adozione di tecnologie digitali in un modo strutturato, vanno a registrare in media una maggiore fidelizzazione dei clienti, un ciclo di vendita più breve ed una maggiore efficacia delle campagne commerciali²². Un esempio concreto viene rappresentato da Nike, che ha posto in essere degli investimenti in modo massiccio per quanto concerne la digitalizzazione, sia su un piano del marketing, sia su un piano dedicato alla vendita diretta, arrivando per fino a sviluppare delle community digitali di consumatori fedeli. Tale modello ha permesso a Nike di accorciare la filiera, aumentando quelli che sono i margini e mantenere un rapporto diretto con il cliente finale²³.

²² Statista, Report Digital Sales Transformation 2024.

²³ Economia & Management, "Il caso Nike: dal prodotto all'ecosistema digitale", n.1/2025.

CAPITOLO II

Le strategie sportive ed il marketing esperienziale.

All'interno di un panorama economico e commerciale contemporaneo, il marketing si va ad evolvere da una semplice funzione di supporto alla vendita in una vera e propria leva strategica centrale al fine del successo aziendale.

In modo particolare, all'interno dell'ambito sportivo, le imprese si vanno a confrontare con quella che è l'esigenza di creare delle relazioni solide, coinvolgenti e durature con i propri clienti e con quello che è il pubblico.

All'interno di tale contesto, si va ad intrinsecare quello che è il marketing esperienziale, un vero e proprio approccio che mira a dare un coinvolgimento emotivo al consumatore, cercando anche di stimolare quella che è la sua partecipazione attiva, la fedeltà ed il senso di appartenenza.

Ciò risulta essere particolarmente rilevante all'interno del settore sportivo, dove la dimensione emotiva risulta essere già di per sé fortemente presente.

In maniera del tutto parallela, le strategie di vendita, sia per quanto concerne quelle dirette che quelle indirette, vanno a giocare un ruolo decisivo al fine di costruire il ponte tra un valore che viene percepito del brand e la sua concreta fruizione da parte del cliente. Le reti commerciali, i sistemi di incentivazione, la formazione del personale e gli strumenti di monitoraggio delle performance, vanno a raffigurare delle componenti chiave all'interno della gestione efficace della forza vendita.

Il capitolo si propone al fine di analizzare quelli che sono i principali modelli di vendita che vengono adottati all'interno del settore sportivo e non solo, la struttura delle reti di vendita, quelle che sono le dinamiche legate alla gestione delle forze commerciali, quello che è l'impiego di indicatori di performance – KPI – e gli strumenti di controllo al fine di garantire efficienza ed allineamento strategico.

Viene posta particolare attenzione a quello che è il legame tra la comunicazione tipica dello sport e quelle che sono le pratiche del marketing esperienziale, con le riflessioni applicabili sia al contesto aziendale che a quello sportivo.

2.1 I modelli di vendita diretti ed indiretti.

All'interno del campo della gestione commerciale, uno degli elementi fondamentali per quanto concerne la strategia di vendita è la scelta del modello distributivo, mediante cui i prodotti o i servizi dell'impresa, vengono offerti al mercato.

Le imprese, non fanno altro che scegliere tra due approcci principali tra due, cioè tra il modello di vendita diretto ed il modello di vendita indiretto.

Ognuno di questi modelli, rappresenta differenti vantaggi, limiti e peculiarità che devono essere attentamente valutati in delle funzioni del tipo di prodotto, del target della clientela, della struttura aziendale e degli obiettivi di mercato.

Concernente alla vendita diretta, questa, si va a realizzare nel momento in cui, l'azienda si rivolge in maniera diretta al consumatore finale, senza ricorrere a degli intermediari.

In tale modello, la relazione tra il produttore e la clientela, risulta essere immediata, e non fa altro che consentire all'azienda di controllare ogni sua fase del processo di vendita, dalla promozione alla consegna del prodotto.

Esempi di vendita diretta possono essere: la rete dei venditori interni, la vendita online mediante e-commerce proprietario, i negozi monomarca che sono gestiti direttamente dall'azienda e le app aziendali per la vendita diretta al consumatore²⁴.

Tale modello, risulta essere sempre molto più diffuso anche nel settore sportivo, come Nike, Adidas ed Under Armour, sono riusciti ad implementare delle strategie di *Direct to Consumer*, vendendo direttamente ai clienti mediante i propri canali digitali o fisici. Nike, ad esempio, ha dichiarato di voler ridurre il numero di rivenditori tradizionali e concentrare gli sforzi sui propri negozi e sull'e-commerce, al fine di rafforzare la relazione con il consumatore e migliorare i margini di profitto²⁵. I principali vantaggi della vendita diretta vanno ad includere:

- Maggiore margine di guadagno → quindi eliminando i costi degli intermediari;
- Maggiore controllo sull'immagine del brand;
- Relazione diretta e fidelizzante → quella che si ha con il cliente;

²⁴ Mazzoleni, R., *Gestione e organizzazione delle reti di vendita*, FrancoAngeli, 2021.

²⁵ Economia & Management, "Nike: il successo della strategia Direct to Consumer", n.2/2025.

- Raccolta diretta dei dati e feedback → che risultano essere utili per il miglioramento dell'offerta.

Peraltro, tutto ciò, non fa altro che comportare delle sfide significative, con quello che è l' elevato investimento logistico ed infrastrutturale, la necessità di una rete che risulti essere ben organizzata ed il rischio di non riuscire a raggiungere determinati segmenti di mercato coperti meglio dagli intermediari. Per quanto concerne invece il modello di vendita indiretta, qui, l'impresa si avvale di uno o più intermediari commerciali al fine di riuscire a far arrivare quelli che sono i propri prodotti al consumatore. Questi, possono essere distributori, rivenditori agenti plurimandatari, *franchising*, *marketplace* online o *retailer multibrand*.

Infatti, risulta essere uno dei modelli più diffusi soprattutto nelle imprese che operano su mercati vasti e complessi, dove risulterebbe troppo oneroso od inefficiente riuscire a gestire la relazione diretta con ogni cliente. Peraltro, la vendita indiretta, riesce a consentire di sfruttare la competenza, la rete relazionale e la copertura geografica degli intermediari, riuscendo ad ottenere una o più ampie penetrazioni di mercato.

Per quanto concerne il settore sportivo, molti brand di articoli tecnici o di abbigliamento si affidano a:

- Catene di distribuzione specializzate;
- Rivenditori locali, o *multibrand*;
- *Marketplace* digitali come Amazon o Zalando;

- Stringono accordi di *licensing* o *franchising* per i mercati esteri²⁶.

I principali vantaggi derivanti da una vendita sono:

- Costi fissi più bassi, rispetto a quelli che vi sono a differenza della gestione diretta;
- Presenza capillare sul territorio;
- Possibilità di riuscire ad entrare all'interno di nuovi mercati in maniera più veloce;
- L'utilizzo di esperienza e reputazione degli intermediari.

Dall'altra parte, invece, tale modello riporta delle criticità, che sono:

- Il minore controllo sulla comunicazione e su quella che è stata l'esperienza del cliente;
- Il rischio di conflitto di interessi con gli altri brand distribuiti dagli stessi intermediari;
- Margini ridotti a causa delle commissioni e dei costi di distribuzione.

Ad oggi, molte imprese, decidono di scegliere un modello ibrido, all'interno del quale vanno a coesistere dei canali diretti ed indiretti. Questa strategia, non fa altro che consentire di massimizzare quelli che sono i vantaggi di entrambe le soluzioni, adattandosi alle preferenze dei clienti ed alle dinamiche competitive dei mercati.

Un'azienda infatti, potrebbe, ad esempio:

- vendere direttamente, mediante il proprio e-commerce ed app;
- mantenere dei rapporti commerciali con i distributori e negozi terzi;

²⁶ Kotler, P., Keller, K. L., *Marketing Management*, Pearson, 2023.

- riuscire a sviluppare una presenza fisica mediante *flagship store* all'interno dei mercati principali;
- attivare delle campagne promozionali differenti a seconda del canale.

All'interno del marketing sportivo, tale flessibilità risulta essere essenziale, poiché, l'esperienza di acquisto non si conclude nel momento della transazione, piuttosto si estende all'interazione continua tra il cliente ed il brand, mediante degli eventi, dei contenuti digitali, delle sponsorizzazioni e delle community online²⁷.

2.2 Le strutture delle reti di vendita.

La rete di vendite, raffigura uno dei pilastri della funzione commerciale, in quanto costituisce il canale operativo mediante il quale l'azienda riesce a raggiungere il mercato, presenta i propri prodotti o servizi ed instaura una relazione diretta con il cliente. La sua struttura, va ad incidere fortemente su quella che è la strategia commerciale, l'efficienza delle vendite e la percezione del brand da parte del pubblico.

Per rete di vendita, va ad intendersi l'insieme delle risorse, degli strumenti e delle persone impiegate dall'azienda al fine di distribuire il proprio prodotto al consumatore finale, riuscendo anche a facilitare il processo di acquisto. Potrebbe essere interna, nel momento in cui essa venga gestita direttamente dall'impresa, oppure esterna, nel caso in cui venga affidata a terzi.

²⁷ Pine, B. J., Gilmore, J. H., *L'economia dell'esperienza*, Etas, 2019.

Le reti di vendita hanno due funzioni principali:

- Commerciali → ovvero, la promozione e la vendita del prodotto;
- Relazionale → poiché, il ponte tra impresa e mercato, risulta essere utile al fine di raccogliere dei *feedback* e riuscire a costruire la *customer loyalty*²⁸.

Infatti, una rete commerciale ben strutturata risulta essere in grado di riuscire ad adattare alle esigenze locali, mantenendo allo stesso tempo una visione globale coerente con la strategia di marca.

Esistono differenti modelli di organizzazione della rete di vendita, a seconda della dimensione dell'impresa, del tipo di prodotto e delle strategie di copertura territoriale. Tra i principali vi sono:

1. Struttura territoriale → risulta essere la più diffusa. Infatti, il territorio risulta essere suddiviso in diverse aree geografiche, ognuna affidata ad un venditore o ad un team. Ciò, consente di avere una copertura uniforme del mercato ed una buona conoscenza del contesto locale. È ideale per i prodotti standardizzati o delle aziende con una forte presenza locale²⁹.
2. Struttura per linea di prodotto → ogni team di vendita si va a specializzare in una linea abbastanza specifica o categoria di prodotto. Tale struttura risulta essere adattata a quelle che sono le aziende con un portafoglio ampio e diversificato, dove vengono richieste delle competenze tecniche o settoriali differenti.

²⁸ Mazzoleni, R., *Gestione e organizzazione delle reti di vendita*, FrancoAngeli, 2021.

²⁹ Pellicelli, G., *Economia e gestione delle imprese*, Hoepli, 2020.

3. Struttura di tipo di clientela → la forza vendita risulta essere organizzata in funzione delle caratteristiche dei clienti. In tal modo, risulta possibile personalizzare l'approccio commerciale in base alle esigenze specifiche del segmento.
4. Struttura ibrida → molteplici aziende utilizzano delle strutture miste, ad esempio territoriale con sottodivisioni per linea o per canale. Ciò consente maggiore flessibilità, che tuttavia aumenta la complessità gestionale e la necessità di coordinamento.

All'interno del settore sportivo e dell'abbigliamento tecnico, i brand, non fanno altro che tendere ad adottare delle strutture abbastanza complesse, che vanno a combinare una rete di vendite dirette ed indirette. Un esempio concreto può essere quello di Nike, o Adidas, che utilizzano delle strutture ibride, con divisioni per area geografica, per tipologia di canale e per dei segmenti di prodotto. In tale tipologia di struttura, il coordinamento risulta essere essenziale, in quanto, ogni area deve allinearsi con la strategia di brand, mantenendo la coerenza nella comunicazione e riuscendo a raccogliere dei dati utili al fine di personalizzazione dell'offerta³⁰. Peraltro, le imprese sportive, risultano essere sempre più orientate a costruire delle reti commerciali esperienziali, nel quale, il venditore non risulta essere solamente il promotore del prodotto, bensì anche ambasciatore del brand, che si in grado di generare un coinvolgimento,

³⁰ Economia & Management, "Retail, esperienza e vendita nel settore sportivo: il caso Adidas", n.1/2025.

raccontare la storia del marchio e riuscire a valorizzare l'identità emotiva che risulta essere legata al mondo sportivo.

Una rete risultante organizzata male, potrebbe portare a delle sovrapposizioni territoriali, conflitti di canale, inefficienza operativa ed una comunicazione incoerente con il pubblico. Al contrario, una rete ben progettata, raffigura un vantaggio competitivo decisivo, a maggior ragione in dei mercati di alta intensità relazionale come quello dello sport³¹.

2.3 Incentivazione, formazione e gestione delle forze di vendita.

Per quanto concerne la forza vendite, essa, raffigura il vero e proprio pilastro dell'attività commerciale in sé e per sé. Non è solamente l'interfaccia diretta tra azienda e cliente, bensì risulta essere anche ambasciatrice dei valori aziendali, interprete delle esigenze del mercato e leva strategica per la crescita del business. La sua efficacia, non fa altro che dipendere in larga misura da tre fattori chiave, cioè la gestione strutturata, la formazione continua ed un sistema di incentivazione motivante e meritocratico.

Andare a gestire la forza vendita, sta a significare che bisogna:

- pianificare l'attività commerciale in modo coerente con quelli che sono gli obiettivi di marketing;
- definire dei ruoli e delle responsabilità;
- coordinare i venditori nel territorio;

³¹ Kotler, P., Keller, K. L., *Marketing Management*, Pearson, 2023.

- monitorare le prenotazioni;
- riuscire a motivare il team mediante degli strumenti adeguati.

All'interno delle organizzazioni moderne, a maggior ragione in ambito sportivo e *retail*, la gestione delle vendite, si avvale di determinati strumenti digitali integrati, che siano in grado di raccogliere dei dati in tempo reale, analizzando anche quelli che sono i comportamenti d'acquisto e riuscendo a facilitare il lavoro del venditore³².

Peraltro, il *management*, risulta dover essere in grado di differenziare la forza e la vendita, anche in base alla tipologia di prodotto, canale o cliente, cercando anche di costruire un *team* specializzato per l'*e-commerce*, il B2B, il *retail* fisico o gli eventi sportivi.

La formazione, della forza vendita, non risulta essere un'operazione, bensì una necessità. All'interno di mercati complessi, con dei consumatori che risulta essere sempre più informati, il venditore deve essere:

- preparato sul prodotto, quindi specifiche tecniche e vantaggi competitivi;
- formato sulle tecniche di vendita, vale a dire quindi negoziazione, gestione obiezioni, chiusura;
- aggiornato sulle evoluzioni del mercato, ovvero tendenze, concorrenza, innovazioni.

All'interno del settore sportivo e *lifestyle*, la formazione riesce ad assumere anche una dimensione esperienziale, nel quale i venditori devono vivere il brand, interiorizzarne la cultura e saperla trasmettere con autenticità. Si può

³² Mazzoleni, R., *Gestione e organizzazione delle reti di vendita*, FrancoAngeli, 2021.

parlare del caso dei *flagship store* di Nike, per esempio, dove i venditori sono degli atleti, appassionati o comunque persone formate per condividere i valori del movimento e del benessere³³.

Per quanto concerne, invece, il sistema di incentivazione, esso, risulta essere uno degli strumenti più potenti al fine di guidare il comportamento dei venditori.

Gli incentivi possono essere:

- Economici → quindi, provvigioni, premi, bonus, gare e premi;
- Motivazionali → riconoscimenti pubblici, classifiche interne, viaggi premio;
- Professionali → opportunità di carriera, sviluppo competenze, stabilità.

Un buon sistema premiante deve peraltro essere, coerente con gli obiettivi aziendali, trasparente e comprensibile, proporzionato all'impegno richiesto, tempestivo nel riconoscimento del merito³⁴. Nel marketing sportivo, gli incentivi, assumono molto spesso una dimensione, cosiddetta emozionale, per esempio con dei biglietti per i VIP per gli eventi, incontri con testimonial sportivi, accesso anticipato a prodotti esclusivi. In tal modo, l'azienda lega la performance di vendita a delle esperienze memorabili, rafforzando l'identificazione del venditore con il brand.

2.4 KPI e strumenti di controllo nelle reti di vendita.

³³ Economia & Management, "Nike Experience Store: vendere attraverso l'identità sportiva", n.3/2025.

³⁴ Pellicelli, G., *Economia e gestione delle imprese*, Hoepli, 2020.

I KPI (*Key Performance Indicators*), cioè indicatori chiave di prestazione, sono degli strumenti che vengono utilizzati al fine di riuscire a misurare e valutare l'efficacia, l'efficienza ed i risultati di un'attività o di un processo. Questi, raffigurano degli indicatori chiave di performance, che vengono peraltro scelti per misurare degli obiettivi precisi e monitorare il grado di raggiungimento delle performance previste. All'interno del contesto delle reti di vendita, i KPI vengono utilizzati per riuscire a valutare l'efficienza e la produttività dei venditori, analizzare il comportamento dei clienti, monitorare l'efficacia delle campagne di marketing, prevedere l'andamento delle vendite.

Alcuni esempi tipici di KPI all'interno del settore commerciale, possono includere³⁵, per esempio, il fatturato generato per il venditore o aree geografia, numero di nuovi clienti acquisiti, tassi di conversione *lead-to-customer*, valore medio dell'ordine, *customer retention* rete, tempo medio di chiusura di una trattativa ed infine, la quota di mercato per area o canale di vendita.

Tutti questi indicatori, quando vengono letti nella maniera corretta, permettono di riuscire a valutare la salute commerciale dell'azienda e di intervenire in maniera tempestiva nell'eventualità si presentino dei casi di squilibri.

L'evoluzione tecnologica è riuscita a trasformare, in maniera del tutto radicale, il modo in cui i KPI vengono raccolti ed analizzati. Infatti, le imprese moderne si avvalgono di CR; e SFA al fine di automatizzare la raccolta dati, generare *repost*, e riuscire a fornire degli *dashboard* in tempo reale ai responsabili di

³⁵ Mazzoleni, R., *Gestione e organizzazione delle reti di vendita*, FrancoAngeli, 2021.

vendita. All'interno del settore sportivo e *retail*, tali strumenti vengono adoperati per:

- Tracciare i comportamenti d'acquisto *in-store* e online;
- Monitorare le performance dei punti di vendita;
- Valutare la resa delle promozioni e delle sponsorizzazioni;
- Personalizzare le offerte in base ai dati raccolti³⁶.

Alcuni dei *software* più diffusi, sono, per esempio *Selesforce*, *HubSpot*, *SAP Sales Cloud*, ed altri. Mediante tali strumenti, i manager, riescono a visualizzare in tempo reale quelle che sono le *performance* dei singoli agenti, *team* o aree, verificando anche il raggiungimento degli obiettivi e radicabili strategie ed incentivi.

All'interno del contesto sportivo, dove l'identità del brand risulta essere molto spesso legata ad eventi, emozioni e *community*, la misurazione dei risultati non si va a limitare a quello che è il fatturato.

Infatti, bisogna valutare anche i KPI che sono legati *all'engagement*, alla *brand loyalty* ed alla *customer experience*, con degli strumenti qualitativi e quantitativi integrati³⁷.

³⁶ Kotler, P., Keller, K. L., *Marketing Management*, Pearson, 2023.

³⁷ Pine, B. J., Gilmore, J. H., *L'economia dell'esperienza*, Etas, 2019.

CAPITOLO III

Sponsorizzazioni sportive nel marketing.

All'interno di un panorama di marketing contemporaneo, lo sport diviene molto più di un semplice settore di intrattenimento o attività ricreativa, comprende un ambiente relazionale, valoriale ed emozionale che attira dei brand, consumatori e comunità.

Infatti, le sponsorizzazioni sportive non fanno altro che rappresentare oggi una delle forme più diffuse. Una forma di comunicazione aziendale, che è in grado di riuscire ad unire la visibilità mediatica al coinvolgimento esperienziale.

Le aziende investono nella sponsorizzazione proprio perché vorrebbero ottenere dei ritorni in termini di immagine, ma anche al fine di generare delle vendite, fidelizzare i clienti, posizionare il brand ed accedere ad una community che difficilmente sia raggiungibile mediante dei canali pubblicitari tradizionali. Secondo i dati dell'*European Sponsorship Association*, il mercato europeo delle sponsorizzazioni sportive è riuscito a superare i 30 miliardi di euro nel 2024, con un tasso di crescita costante, trainato da quelli che sono i settori come abbigliamento tecnico, tecnologia, *food & beverage* e *fintech*³⁸.

Nel contesto di aziende come Nike, Red Bull o Adidas, la sponsorizzazione sportiva non risulta essere una componente accessoria del marketing, piuttosto è il fulcro stesso della strategia di *branding*.

³⁸ *Ibidem*.

Sponsorizzare gli atleti, gli eventi o il team, non fa altro che permettere di riuscire a legare l'identità aziendale a dei valori forti, e che peraltro, riescano a rafforzare la reputazione e differenziano il brand nel mercato.

3.1 La definizione ed il valore economico delle sponsorizzazioni.

All'interno del contesto del marketing moderno, la sponsorizzazione risulta essere definita come una vera e propria forma di comunicazione aziendale, all'interno del quale, un'impresa riesce a fornire delle risorse economiche, materiali o tecniche ad un'attività in cambio di visibilità, riconoscimento pubblico ed associazione valoriale.

A differenziarsi dalla pubblicità tradizionale, vi è appunto la sponsorizzazione, che non fa altro che puntare a generare relazioni tra il brand, il pubblico e quelli che sono i valori raffigurati dall'attività sponsorizzata.

All'interno del settore sportivo, la sponsorizzazione riesce ad assumere un ruolo di primaria importanza, poiché essa consente alle aziende di entrare in contatto abbastanza diretto, con i segmenti specifici dei consumatori, cercando di sfruttare l'altro tasso di coinvolgimento emotivo che va a caratterizzare gli eventi sportivi³⁹.

³⁹ European Sponsorship Association, *ESA Sponsorship Market Overview – Annual Report 2024*, consultabile sul sito ufficiale dell'ESA o tramite portali di settore come *Sponsorship News* o *SportBusiness*.

Per quanto concerne un punto di vista giuridico ed economico, la sponsorizzazione risulta essere un contratto atipico che va a produrre degli obblighi bilaterali, per cui l'azienda si deve impegnare a fornire un supporto, mentre il soggetto sponsorizzato offre la visibilità, l'utilizzo dell'immagine ed anche la presenza del brand su dei materiali promozionali⁴⁰.

Il mercato delle sponsorizzazioni sportive, infatti, è riuscito a registrare una crescita costante nell'ultimo decennio. Infatti, in Europa secondo il report del 2024, il volume complessivo degli investimenti è riuscito a raggiungere una quota di 30,2 miliardi di euro, con un incremento del 6,4% rispetto all'anno precedente⁴¹.

I settori che risultano essere trainanti sono:

- abbigliamento sportivo e calzature;
- integratori e nutrizione sportiva;
- *fintech* e *criptovalute*;
- brand di *lifestyle* e tecnologia.

All'interno del contesto italiano, nonostante i numeri siano più contenuti, si va ad osservare una forte crescita nell'adozione delle personalizzazioni da parte di

⁴⁰ Campobasso, G. F., *Diritto Commerciale – Contratti di impresa*, UTET, 2022.

⁴¹ European Sponsorship Association, *ESA Sponsorship Market Overview – Annual Report 2024*.

PMI e *brand* emergenti, a maggior ragione per quanto concerne il mondo del calcio dilettantistico, *running* e sport *outdoor*⁴².

Le aziende che adoperano le sponsorizzazioni come leva commerciale integrata alla strategia di marketing – soprattutto all'interno di settori di moda, sport e *wellness* – riescono spesso a rafforzare il legame emotivo con il pubblico ed a posizionarsi in modo distintivo nel mercato⁴³. Nei grandi eventi, il ritorno potrebbe risultare, essere amplificato da milioni di visualizzazioni televisive, digitali e social, anche all'interno di contesti minori, nel quale si va ad assistere a dei ritorni positivi in termini di *lead generation*, fidelizzazione e reputazione.

3.2 La sponsorizzazione come leva di *branding* e vendita.

La sponsorizzazione sportiva, risulta essere molto più semplice di una transazione economica tra azienda ed organizzazione sportiva, questo perché raffigura oggi una leva strategica per la costruzione e la diffusione del brand. A differenziarsi dalla pubblicità tradizionale, che peraltro punta in via principale alla visibilità, la sponsorizzazione mira a riuscire a venerare un'associazione emotiva, tra il pubblico ed il marchio mediante i valori incarnati dallo sport:

⁴² SportEconomy.it, *Sponsorizzazioni sportive e PMI italiane: un binomio in crescita*, giugno 2024.

⁴³ Keller, K. L., *Strategic Brand Management*, Pearson, 2023.

competizione, resilienza, spirito di squadra, dedizione, innovazione⁴⁴.

All'interno del contesto commerciale contemporaneo, dove il consumatore risulta essere sempre più attento alla coerenza ed all'autenticità dei brand, riuscire a sponsorizzare lo sport, non significa altro che posizionarsi all'interno di una narrazione valoriale condivisa, riuscendo peraltro a costruire fiducia e riconoscibilità.

Uno degli obiettivi principali delle sponsorizzazioni, risulta essere il rafforzamento del *brand equity*, cioè il valore del marchio percepito dai consumatori. Le aziende che riescono a sponsorizzare gli eventi o gli atleti riescono ad ottenere:

- Aumentare la notorietà del marchio;
- Favorire la memorabilità e la riconoscibilità visiva;
- Trasferire valori positivi al marchio stesso;
- Stimolare un legame affettivo con i consumatori.

Nike, ad esempio, è riuscita a costruire una buona parte del suo posizionamento globale sponsorizzando anche atleti iconici come Michael Jordan e Cristiano Ronaldo, riuscendo anche a trasmettere mediante loro un messaggio “*Just Do It*” come un manifesto motivazionale universale⁴⁵. La medesima strategia, viene adottata da Red Bull, che ha creato un intero ecosistema sportivo al fine

⁴⁴ Cornwell, T. B., *Sponsorship in Marketing: Effective Communication through Sports, Arts and Events*, Routledge, 2020.

⁴⁵ Nike Inc., *Annual Impact Report*, 2023.

di sostenere la narrazione del brand come sinonimo di energia, adrenalina e performance fuori dal comune⁴⁶.

Oltre al valore intangibile del brand, la sponsorizzazione ha avuto un impatto diretto anche su quelle che sono state le performance commerciali, infatti, sono migliorate la propensione all'acquisto nei consumatori esposti al brand in contesti sportivi, sono stimulate le vendite all'interno di canali retail ed online anche grazie alla maggiore visibilità, consente delle azioni di *co-branding* e campagne promozionali.

Un esempio abbastanza rilevante, viene raffigurato dalle sponsorizzazioni tecniche nei principali campionati di calcio o nelle Olimpiadi, dove i brand che vestono squadre nazionali o club, vanno a registrare picchi di vendita, a maggior ragione nei periodi immediatamente successivi agli eventi⁴⁷. Anche per quanto concerne il mondo delle PMI, l'investimento di sponsorizzazioni potrebbe generare dei ritorni commerciali misurabili, in modo particolare se integrato con delle strategie digitali e *social media marketing*. Risulta essere sempre più frequente, il fatto che, imprese come artigiane o brand di nicchia sponsorizzino atleti emergenti o eventi sportivi al fine di entrare in contatto con una nicchia di pubblico fortemente targettizzata. Le aziende, non fanno altro che costruire

⁴⁶ Red Bull Media House, *Red Bull Corporate Report*, 2024.

⁴⁷ UEFA Marketing Study, *Sponsorship Impact in European Football*, 2023.

delle esperienze condivise, riuscendo a trasformare l'interazione commerciale in una vera e propria relazione valoriale duratura⁴⁸.

In un'epoca con una forte dominazione di ipercompetizione e della saturazione pubblicitaria, le sponsorizzazioni sportive, non fanno altro che divenire così uno degli strumenti più potenti per differenziare il brand, stimolare il passaparola positivo e riuscire a favorire la fedeltà del consumatore.

3.3 *Sponsorship* attiva vs passiva.

All'interno delle strategie di marketing sportivo, risulta importantissimo fare una distinzione tra due approcci alla sponsorizzazione, ovvero la *sponsorship* passiva e quella attiva. Tale distinzione non risulta essere solamente terminologica, bensì va a riflettere su due modalità profondamente differenti di concepire il ruolo dell'impresa nella relazione con l'evento o l'atleta sponsorizzato, con degli impatti differenti sulla visibilità, il coinvolgimento del pubblico e, peraltro, di conseguenza, su quello che è il ritorno dell'investimento. La sponsorizzazione passiva, va a basarsi su un modello tradizionale, in cui il brand si limita a posizionare il proprio logo, in spazi fisici o digitali che vengono connessi all'evento sportivo. Risulta essere una forma di visibilità “statica”, spesso legata alla semplice esposizione del marchio, vale a dire, sulle maglie

⁴⁸ Kotler, P., Kartajaya, H., Setiawan, I., *Marketing 5.0: Tecnologia per l'umanità*, Hoepli, 2022.

degli atleti, sugli striscioni a bordo campo, nei materiali promozionali, nelle conferenze stampa.

Tale modalità, non va a limitarsi ad una comunicazione unidirezionale, piuttosto coinvolgente per il pubblico stesso. Nonostante tutto ciò, questo potrebbe risultare comunque molto efficace in termini di notorietà del brand, a maggior ragione, in grandi eventi con un'elevata audience mediatica, come i Giochi Olimpici o le finali dei campionati mondiali⁴⁹. Peraltro, i limiti principali di questo approccio sono:

- le mancanze di interazioni dirette con il target;
- la bassa memorabilità del messaggio;
- scarso potenziale narrativo.

In opposizione a ciò, la sponsorizzazione attiva raffigura invece una evoluzione più sofisticata e strategica, in cui il brand diviene parte integrante dell'esperienza sportiva, cercando di creare dei contenuti, delle attivazioni e delle interazioni che siano in grado di riuscire a coinvolgere direttamente il pubblico.

Tra le azioni tipiche della sponsorship attiva troviamo:

- creazione di contenuti originali;
- campagne social media legate all'evento e all'atleta;
- esperienze dal vivo per i tifosi;
- *contest*, *giveaway* o eventi promozionali paralleli;

⁴⁹ Meenaghan, T., *Sponsorship and Advertising: A Comparison of Consumer Perceptions*, Psychology & Marketing, 2021.

- collaborazione con *influencer* e *testimonial* sportivi⁵⁰.

Un esempio virtuoso risulta essere quello di Nike con il progetto cosiddetto Breaking2, nel quale l'azienda aveva sponsorizzato il tentativo di battere il muro delle due ore nella maratona. In tale caso, la sponsorizzazione non era soltanto visibilità, piuttosto risultava essere una narrazione globale di innovazione, sfida e *performance*, coerente con quelli che sono i valori del *brand*⁵¹.

In molteplici casi, le aziende vanno ad integrare entrambe le modalità, partendo da una presenza passiva per poi costruire attorno ad essa una strategia di attivazione più ampia e personalizzata, sfruttando anche i dati raccolti per misurare l'efficacia delle azioni intraprese.

3.4 Lo sport ed il marketing esperienziale.

Il concetto di marketing esperienziale, si è affermato nel corso degli ultimi anni come una delle strategie più efficaci al fine di coinvolgere i consumatori in modo autentico e duraturo. In tale contesto, lo sport raffigura uno dei territori più fertili al fine di costruire un'esperienza memorabile, anche grazie alla sua

⁵⁰ Ferrari, S., *Sponsorizzazioni sportive e nuove strategie di marketing*, Giappichelli, 2023.

⁵¹ Nike Inc., *Breaking2 Project Report*, 2022 – disponibile su nike.com e nella Nike Corporate Library.

capacità di riuscire a generare delle emozioni forti, il senso di appartenenza ed una condivisione sociale.

Il marketing esperienziale si va a basare sulla creazione di occasioni di contratto emotivo e multisensoriale tra il consumatore ed il brand. Lo sport, con i suoi eventi dal vivo, le community di tifosi, le performance degli atleti e la narrazione mediatica, che non fa altro che circondarlo, riesce ad offrire un palco ideale per tale tipologia di approccio⁵².

Il legame che vi è tra lo sport ed il marketing esperienziale, riesce a risiedere in maniera del tutto principale in quella che è la capacità dello sport di riuscire ad attivare emozioni del tutto autentiche.

Tifare una squadra, partecipare ad una gara, indossare lo stesso brand degli atleti preferiti, tutte queste serie di azioni, non fanno altro che generare delle esperienze immersive, che si vanno a tradurre in un vero e proprio rafforzamento dell'identità del consumatore e, in maniera indiretta, all'interno di un legame più profondo con quello che è appunto, il marchio.

Le aziende, riescono a sfruttare tale dinamica, al fine di creare degli eventi brandizzati, esperienze fisiche e digitali, *storytelling* coinvolgente ed attivazioni social, riuscendo peraltro a rendere il pubblico, non soltanto spettatore bensì facendo in modo che diventi protagonista.

⁵² Schmitt, B., *Experiential Marketing: How to Get Customers to Sense, Feel, Think, Act, Relate*, Free Press, 2019.

Un esempio concreto ci viene dato dagli “*Experience Center*” di Adidas o Nike, dove i clienti riescono a provare le scarpe in ambienti simulati, partecipando a *workshop* con gli atleti, o possono personalizzare i prodotti in tempo reale⁵³.

Il marketing esperienziale va a rivelarsi particolarmente efficace, anche in termini di fidelizzazione. Bisogna sottolineare, peraltro, che differenti studi, ci mostrano come un cliente coinvolto in maniera attiva mediante l’esperienza positiva, ha una probabilità significativamente maggiore di riacquisto, a differenza di un soggetto che ha avuto solo un’esposizione pubblicitaria passiva⁵⁴. Nel settore sportivo, ciò viene tradotto in:

- maggiore *brand loyalty*;
- aumento del *lifetime value* del cliente;
- attivazione di ambasciatori spontanei del *brand* sui *social media*.

Il passaggio dal semplice acquisto del prodotto, all’esperienza complessiva, risulta essere ormai una condizione necessaria, al fine del successo delle strategie di *marketing* all’interno del contesto sportivo.

Tale trasformazione, è riuscita a portare ad una ridefinizione del concetto di prodotto sportivo. Sponsorizzazioni, eventi, campagne digitali, *influencer* e

⁵³ Adidas Group, *Brand Activation Strategy Report*, 2023.

⁵⁴ Pine, B. J., & Gilmore, J. H., *The Experience Economy*, Harvard Business Review Press, 2020.

storytelling fanno parte di un ecosistema narrativo che va a costituire un valore esperienziale intorno al brand⁵⁵.

⁵⁵ Kotler, P., *Marketing 5.0: Tecnologia per l'umanità*, Hoepli, 2022.

CAPITOLO IV

Le vendite e la monetizzazione all'interno del settore sportivo.

Nel corso degli ultimi anni, lo sport ha vissuto una radicale trasformazione, evolvendosi da un fenomeno prevalentemente agonistico e culturale ad una vera e propria industria globale, in grado di riuscire a generare miliardi di euro ogni anno.

Secondo un report del *World Economic Forum* il valore del mercato globale dello sport non ha fatto altro che superare i 600 miliardi di dollari, spinto anche da quella che è l'innovazione digitale, da quelli che sono i nuovi modelli di consumo e da quelle che sono le strategie, sempre più risultanti raffinate, di monetizzazione⁵⁶.

All'interno di questo scenario, le vendite e la capacità di riuscire a generare dei ricavi sostenibili e diversificati hanno raffigurato ognuno dei cardini importantissimi se non fondamentali di quella che è la gestione sportiva, sia per quanto concerne un club di professionisti, sia per quanto riguarda i singoli atleti, federazioni o brand sportivi.

Per quanto concerne la vendita all'interno del contesto sportivo moderno non risulta essere più limitata ad un semplice biglietto o addirittura all'oggetto promozionale, piuttosto va ad includere un vastissimo ecosistema composto da

⁵⁶ World Economic Forum, *The Future of Sports Economy Report*, 2024.

prodotti tangibili, servizi, relazioni dirette con il consumatore ed attività digitali altamente targettizzate⁵⁷.

La spinta che viene data dalla monetizzazione, risulta essere accelerata da quella che è la rivoluzione digitale, ovvero l'*e-commerce*, i *social media*, il *live streaming*, gli NFT sportivi e le piattaforme di fan *engagement* che sono riusciti a trasformare il tifoso in un consumatore attivo, risulta essere continuamente coinvolto in quelle che sono le esperienze di acquisto, interazioni e personalizzazioni⁵⁸.

In maniera del tutto parallela, le aziende sponsor ed i club si sono ritrovati a dover progettare delle strategie commerciali abbastanza complesse, che trovano applicazione sull'integrazione tra quelli che sono i canali fisici e quelli digitali, marketing emozionale e dati di comportamento.

Concernente la vendita, invece, essa risulta essere non più fine a sé stessa, bensì entra all'interno di un meccanismo a pieno titolo in una logica di costruzione di quello che è il valore di marca, di posizionamento competitivo e di consolidamento del rapporto tra brand e community.

L'acquisto di un prodotto sportivo, oggi, va a raffigurare un gesto simbolico, dove il consumatore sceglie non soltanto l'oggetto, bensì anche l'universo

⁵⁷ Ricci, F., *Marketing sportivo. Strategie di vendita e comunicazione nel mondo dello sport*, FrancoAngeli, 2023.

⁵⁸ PwC Sports Survey, *Emerging Trends in Sports Monetization*, 2024.

dei valori, di esperienze e di identità che quel marchio o quella squadra rappresentano⁵⁹.

L'obiettivo pertanto è quello di riuscire a fornire una panoramica abbastanza concreta ed aggiornata di come lo sport moderno non soltanto, va a generare emozioni, bensì diventa anche un motore di business che è in grado di riuscire a valorizzare al massimo ogni *touchpoint* del tifoso-consumatore, dal palazzetto allo *smartphone*.

4.1 Le strategie di vendita per i prodotti ed i servizi sportivi.

All'interno del mondo contemporaneo dello sport, le strategie di vendita, non vanno a limitarsi solamente alla semplice trascrizione commerciale, bensì raffigurano un processo integrato di comunicazione, posizionamento e coinvolgimento del consumatore.

I prodotti ed i servizi sportivi, infatti, vengono oggi proposti in un contesto abbastanza competitivo, dove l'identità del brand, l'esperienza di acquisto, la relazione con il tifoso ed anche l'uso della tecnologia, vanno a concorrere alla determinazione del successo di un'offerta commerciale.

Le aziende sportive pertanto vengono chiamate a sviluppare delle strategie di vendita che risultano essere abbastanza complesse, omnicanale ed orientate al

⁵⁹ Kotler, P., Kartajaya, H., Setiawan, I., *Marketing 5.0: Tecnologia per l'umanità*, Hoepli, 2022.

valore, che siano anche in grado di riuscire a generare dei ricavi oltre che riuscire a consolidare la fedeltà e l'engagement dei propri pubblici di riferimento.

Si differenzia dagli altri settori, poiché, nello sport, ciò che viene “venduto” non risulta essere solamente un bene o un servizio, ma piuttosto un vero e proprio simbolo, quale appunto, una maglia, un biglietto od un contenuto digitale che rappresentano per il tifoso un vero e proprio legame emozionale con quella che è la squadra o l'atleta.

Tale dimensione effettiva risulta essere ciò che rende la vendita sportiva unica, e va a spingere le aziende ad investire in *storytelling*, esperienze personalizzate e contenuti valoriali⁶⁰.

Per esempio, la Juventus mediante la propria piattaforma “*Juventus Membership*” non vende solamente degli abbonamenti digitali o accessi a contenuti esclusivi, bensì propone una vera e propria appartenenza identitaria, con un *tone of voice* che risulta essere coerente, dei premi fedeltà, una *community* attiva ed iniziative esclusive che vanno a rafforzare il senso di legame⁶¹.

Le strategie di vendita, riescono ad essere suddivise in dirette ed indirette, in base al tipo di relazione tra il venditore ed il consumatore.

⁶⁰ Ricci, F., *Marketing sportivo. Strategie di vendita e comunicazione nel mondo dello sport*, FrancoAngeli, 2023.

⁶¹ Juventus FC, *Annual Report & Membership Strategy*, 2024.

Per quanto concerne la vendita diretta risulta essere quella nel quale il brand o la società sportiva si rivolgono direttamente al proprio pubblico mediante dei canali proprietari, quali appunto, *store* fisici, *e-commerce* ufficiali, eventi *live*, *app* dedicate.

Tale modalità, non fa altro che permettere un vero e proprio controllo totale su quella che è l'esperienza dell'utente, sulla sua personalizzazione dell'offerta e sulla raccolta di dati al fine di *marketing* predittivo.

Concernente la vendita indiretta, invece, questa, avviene mediante dei canali terzi, ovvero distributori, rivenditori autorizzati, *marketplace* digitali, partner commerciali. Nonostante vi sia parte di controllo, il brand riesce a raggiungere una platea molto più ampia, con l' aiuto di economie di scala e maggiore penetrazione territoriale⁶².

Il successo si trova nella giusta combinazione dei due approcci con delle logiche omnicanale e fluidità tra on e offline.

Nike, per esempio, nonostante abbia raggiunto un potente canale diretto, mantiene comunque la vendita presso distributori autorizzati e delle piattaforme quali Zalando ed Amazon⁶³.

Altro punto importantissimo cui bisogna porre attenzione, è certamente connesso alle strategie di vendita sportive, e pertanto alla politica di prezzo, che

⁶² Keller, K.L., *Strategic Brand Management*, Pearson, 2022.

⁶³ Nike Inc., *Digital Sales and DTC Strategy Report*, 2024.

deve tener conto non soltanto dei costi e dei margini, bensì anche di quelle che sono le percezioni di valore da parte del tifoso.

Lo sport, peraltro, riesce ad avere una elevata componente emotiva, infatti, i consumatori sono molto spesso disposti a pagare di più purché abbiano un prodotto esclusivo, autentico o collegato ad un evento memorabile.

In tale ottica molte società infatti adoperano delle logiche di:

- *Dynamic pricing* → prezzo flessibile per biglietti in base alla domanda;
- *Dundle* → pacchetti combinati di biglietti, *gadget*, contenuti;
- *Premium access* → accesso al *backstage*, esperienze VIP, *meet & greet*;
- Edizioni limitate → maglie celebrative, *sneakers* da collezione.

Esempio concreto viene raffigurato dalla strategia di Formula1 che ha rivisitato il proprio modello di *pricing*, riuscendo ad introdurre dei pacchetti esperienziali personalizzati, che sono rivolti ad un segmento alto-spendenti, riuscendo così ad aumentare il valore medio del cliente⁶⁴.

Ad oggi, la vendita sportiva risulta essere sempre più legata all'esperienza complessiva che il brand riesce ad offrire, prima, durante e dopo l'atto di acquisto.

Infatti, l'obiettivo non risulta essere solamente quello di vendere una maglietta o un biglietto, bensì riuscire a trasformare l'acquisto in un momento memorabile, mediante tecnologie immersive, contenuti esclusivi e meccaniche di *gamification*.

Tra gli strumenti utilizzati più diffusi vi sono:

⁶⁴ Formula One Group, *Annual Commercial Strategy Overview*, 2023.

- CRM sportivi e piattaforme di *loyalty*;
- *Chatbot* ed assistenti virtuali per la personalizzazione;
- Realtà aumentata al fine di provare il prodotto;
- NFT e memorabilia digitali.

La Lega Serie A, ad esempio, ha lanciato nel 2024 una piattaforma *blockchain* al fine di vendita di *highlight* digitali certificati offrendo anche una nuova modalità di monetizzazione ed un'esperienza unica per i fan digitali⁶⁵.

Un elemento fondamentale nelle moderne strategie di vendita risulta essere la segmentazione del pubblico.

Infatti, i brand sportivi non vanno più a rivolgersi ad un pubblico distinto, bensì cercano di operare con delle campagne ed offerte personalizzate per fasce di età, genere, interessi, comportamento di acquisto.

La conoscenza del fan va a divenire un vantaggio competitivo fondamentale.

I dati che vengono raccolti mediante i *social*, *app*, *e-commerce* o *CRM*, non fanno altro che permettere di riuscire ad individuare i segmenti profittevoli, progettare delle offerte personalizzate, riuscire a migliorare la *customer experience* e creare una micro-comunità attiva e fidelizzata.

La NBA, in questo senso, viene considerata come pioniera poiché va ad adoperare dei dati dei fan al fine di riuscire a segmentare le comunicazioni,

⁶⁵ Lega Serie A, *Digital Innovation e NFT*, documento ufficiale 2024.

offrire *merchandising* personalizzato, vendere degli abbonamenti *streaming* in base ai *team* preferiti ed alle abitudini di visione⁶⁶.

4.2 Merchandising e brand extension.

All'interno di un contesto sportivo contemporaneo il *Merchandising* raffigura una delle più importanti leve di monetizzazione diretta per i club, atleti ed aziende del settore.

Oltre ad avere una funzione commerciale che va a svolgere un ruolo strategico in quella che è la costruzione e diffusione dell'identità del brand, permettendo al consumatore di identificarsi con una squadra, uno stile o un sistema valoriale.

Il *merchandising* sportivo non risulta essere un'attività collaterale, bensì una vera e propria linea di *business*, in grado di generare ricavi a sei o sette cifre, con una vera e propria gestione sempre più professionale, che si affida ad un *team marketing* interni o ad operatori specializzati.

Tale mercato sportivo globale ha raggiunto secondo Statista, un vero e proprio valore superiore ai 30 miliardi di euro nel 2024, trainato da quello che è l'aumento delle vendite online e da quello che è il rafforzamento dell'identità delle squadre e degli atleti come brand commerciali⁶⁷.

⁶⁶ NBA Innovation Lab, *Fan Engagement & Data Strategy*, 2023.

⁶⁷ Statista, *Global Sports Merchandise Revenue Report*, 2024.

Uno degli assetti che risulta essere più interessante di tale aspetto sportivo è senza dubbio il suo valore simbolico.

L'acquisto di una maglia ufficiale, di un cappellino con il logo della squadra o di uno zaino griffato non va a rappresentare solamente una scelta estetica, bensì una vera e propria dichiarazione di appartenenza, un atto identitario.

L'oggetto, in tale caso, va ad assumere valore non soltanto per la sua funzionalità, ma bensì anche perché “parla” del consumatore, delle sue passioni e dei suoi valori⁶⁸.

In tal senso, pertanto, si agisce come ponte emotivo tra il brand sportivo ed il pubblico. Per tale ragione, sono sempre di più le società che vanno a progettare dei prodotti che siano in grado di integrare *design*, qualità e *storytelling*, in quanto, ogni edizione speciale, ogni capsula *collection* o *partnership* con il *brand* di moda diviene un'occasione di narrazione e di connessione emozionale. Esempio emblematico, si ha anche per quanto concerne la collaborazione tra AC Milan e *Off-White*™ che ha visto la creazione di una vera e propria linea di abbigliamento tecnico e *lifestyle* che si fonda su estetica urbana e sportiva, intercettando un pubblico giovane e stilisticamente evoluto⁶⁹. Il *merchandising* sportivo si può classificare in differenti categorie, ognuna con le proprie logiche commerciali e strategiche:

⁶⁸ Aaker, D., *Brand Equity. La gestione del valore della marca*, FrancoAngeli, 2020.

⁶⁹ Vogue Business, *Il caso AC Milan x Off-White: strategia e impatto sui ricavi*, 2023.

- *Merchandising tecnico* → divise da gara, tute, scarpe, che vengono adoperate anche dagli atleti;
- *Merchandising lifestyle* → abbigliamento *casual*, accessori, articoli per il tempo libero, che spesso sono il frutto di *co-branding* o di collezioni stagionali;
- *Merchandising da collezione* → prodotti in edizione limitata, memorabilia, repliche storiche, spesso, tali articoli rispondono al desiderio di esclusività e status;
- *Merchandising esperienziale* → prodotti legati a delle esperienze, vanno ad unire bene fisico e servizio.

Ognuna di queste categorie va a rispondere a dei segmenti di pubblico differenti, dai tifosi “*Hardcore*” ai fan occasionali, fino agli appassionati di moda e *lifestyle* sportivo.

Il concetto di *brand extension* si va a riferire a quella capacità che ha un marchio di riuscire ad ampliare la sua presenza commerciale al di fuori del proprio ambito originario, riuscendo a mantenere la coerenza identitaria e reputazionale. Per quanto concerne il caso dello sport ciò significa andare oltre i prodotti *core*, al fine di entrare all’interno di nuovi mercati come quello dell’arredamento, della ristorazione, della cosmetica o del turismo.

Un esempio, che peraltro ha avuto abbastanza successo, risulta essere quello del Barcellona che è riuscito a sviluppare una linea di profumi e cosmetici, oltre che un *resort* turistico a tema sportivo, divenendo così un marchio *lifestyle* a tutto tondo⁷⁰.

⁷⁰ FC Barcelona Group, *Commercial Expansion & Licensing Report*, 2024.

La *brand extension*, infatti, consente:

- incremento della *brand equity*;
- accesso a nuovi pubblici;
- differenziazione dell'offerta commerciale;
- riduzione della dipendenza da ricavi sportivi variabili.

Peraltro, va posta attenzione a quella che è la gestione al fine di evitare un effetto di diluizione del marchio o incoerenze percettive. È peraltro, essenziale che ogni estensione riesca a mantenere un allineamento valoriale e comunicativo con quella che è l'identità sportiva del *brand*.

Un *trand* che risulta essere sempre più rilevante è raffigurato dal *mechandising* digitale, vale a dire, dei prodotti virtuali acquistabili al fine dell'utilizzo in ambienti digitali, o su piattaforme di *gaming*.

Abiti per avatar, *skin* personalizzate, NFT ed anche collezioni digitali che vanno a raffigurare una nuova frontiera di monetizzazione, andando ad intercettare quelle che sono le abitudini di consumo delle generazioni dei più giovani.

Un caso che risulta essere interessante è quello che concerne la collaborazione di Nike e Fortnite che ha consentito ai giocatori di riuscire ad acquistare dei capi Nike per i propri personaggi nel gioco.

Tale tipo di operazione fonde sport, *gaming* e *branding*, aprendo dei nuovi scenari commerciali ad alta marginalità⁷¹.

4.3 I canali digitali di e-commerce, dei social e degli *influencer* sportivi.

⁷¹ Forbes, *Nike's Virtual Merchandising Strategy in Fortnite*, 2023.

Per quanto concerne il panorama contemporaneo dello sport-*business*, la digitalizzazione è riuscita a trasformare in maniera del tutto radicale, quelle che sono le modalità di vendita, promozione e relazione con il consumatore.

Se una volta, la vendita di prodotti sportivi avveniva in prevalenza in negozi fisici o nei punti ufficiali della società, ad oggi, il cuore delle strategie commerciali si è del tutto rivoluzionato, spostandosi su dei canali digitali, ed in particolare nell'*e-commerce*, *social media* ed *influencer marketing*.

La vendita online, non viene più considerata come un'opzione accessoria, piuttosto come una componente centrale nel mix distributivo di club, brand ed atleti, che cercano di riuscire a massimizzare la visibilità, la velocità e la personalizzazione dell'offerta, mediante delle piattaforme web, app mobili e contenuti social.

Nel corso degli ultimi anni, l'*e-commerce* sportivo ha conosciuto una crescita significativa, spinto anche da:

- Aumento dell'acquisto online post-pandemia;
- Evoluzione delle tecnologie di pagamento e logistica;
- Crescente disintermediazione tra produttori e consumatori.

Secondo i dati forniti da Statistica, infatti, il settore di *e-commerce* risulta essere legato al comparto sportivo che ha generato oltre 18 miliardi di euro in Europa, con un trend in crescita costante⁷².

Infatti, le società sportive più evolute, come Real Madrid, Manchester City o Juventus, hanno creato delle piattaforme di *e-commerce* proprietarie, che vanno

⁷² Statista, *E-commerce revenue in the sports market – Europe*, 2024.

ad integrare *merchandising*, biglietteria, contenuti digitali ed esperienze personalizzate.

Questi canali si differenziano dal *marketplace* generalisti, e permettono:

- Un controllo completo del *customer journey*;
- La gestione dei dati per strategie di CRM e *remarketing*;
- Un'integrazione con delle campagne social ed iniziative di *loyalty*.

Un concreto esempio risulta essere l'app di Nike, che va ad unire e-commerce, tracciamento dell'attività sportiva, premi fedeltà e contenuti editoriali, riuscendo anche a generare un ecosistema digitale chiuso dove il cliente risulta stare al centro⁷³.

Per quanto concerne i social *network* non risultano essere solamente degli strumenti di comunicazione istituzionale o di intrattenimento, piuttosto, oggi riescono a raffigurare delle vere e proprie piattaforme di vendita.

Pertanto, la funzione di social *commerce* non fa altro che riuscire a consentire agli utenti di scoprire, valutare ed acquistare dei prodotti senza uscire dalla piattaforma stesa.

All'interno del marketing sportivo, tutto questo, viene tradotto in:

- Post promozionali, con *link* diretti all'*e-commerce*;
- Video di *unboxing* e recensioni dei prodotti da parte di atleti o *creator*;
- Utilizzo di *stories* o *reels* al fine di promuovere delle nuove collezioni;
- *Live shopping* o dirette durante le quali vengono mostrati o venduti tali prodotti in tempo reale.

⁷³ Nike Inc., *Nike App & Direct-to-Consumer Strategy*, 2023.

In maniera del tutto parallela, si va a consolidare la figura *dell'influencer sportivo* cioè un soggetto che riesce a generare *engagement* e riesce ad influenzare le scelte di acquisto di una *community*.

Oggi, gli *influencer* risultano essere un canale strategico poiché diventano un vero e proprio canale strategico per la promozione e la vendita di prodotti sportivi, in quanto, parlano un linguaggio autentico e diretto, godono di fiducia e credibilità da parte del loro pubblico, permettono un *targeting* preciso per nicchia ed attivano dinamiche di emulazione e desiderabilità.

Un caso abbastanza emblematico, risulta essere quello di Cristiano Ronaldo che viene considerato come il più influente atleta al mondo, in termini di vendite digitali.

Lui con una singola campagna su *instagram* riesce a generare milioni di euro di conversione, anche grazie alla sua base *follower* ed alla potenza della sua immagine⁷⁴.

Allo stesso modo, però, i micro *influencer* sportivi vengono spesso utilizzati dai brand per quelle che sono le campagne mirate, con degli alti tassi di coinvolgimento e ROI interessanti.

Pertanto, la forza di integrazione sta appunto nei canali digitali. I brand sportivi più innovativi, infatti, non si limitano ad aprire uno shop online oppure a pubblicare dei post sponsorizzati, ma piuttosto costituiscono delle vere e proprie strategie *omicanale*, nel quale *l'e-commerce, social, app, newsletter* ed *influencer*, riescono a dialogare tra loro in modo del tutto coerente.

⁷⁴ Forbes, *Cristiano Ronaldo and the Value of Sports Influencers*, 2024.

Un esempio ci viene riportato da Adidas con una strategia che unisce l'*e-commerce* personalizzato, la *community* di *creator*, contenuti esclusivi mediante le *app*, un coinvolgimento di atleti e *ambassador* su TikTok e YouTube ed una fidelizzazione mediante il programma “AdiClub” ⁷⁵.

Tale tipo di approccio non soltanto migliora la conversione, bensì riesce a permettere di raccogliere dei dati preziosi sul comportamento, preferenze, valore del cliente nel tempo che possono essere utilizzati per campagne *data-driven* e personalizzazione dell’offerta.

⁷⁵ Adidas Group, *Global Marketing & Sales Strategy 2023–2025*, pubblicato nel 2024.

CAPITOLO V

Caso Nike oggetto di studio.

All'interno del panorama globale del *marketing* sportivo, Nike raffigura uno dei casi di successo ed innovazione nella gestione del *brand*, della rete di vendita e della comunicazione strategica.

L'azienda americana fondata nel 1964 come “Blue Ribbon Sports” , e divenuta Nike solamente nel 1971 è riuscita a rivoluzionare il vero e proprio approccio al *marketing* all'interno del settore dello sport, riuscendo peraltro, ad integrare in maniera perfetta le sponsorizzazioni, le strategie digitali e i *retail experience*⁷⁶.

Nike è riuscita ad individuare all'interno della sponsorizzazione di atleti e squadre un vero e proprio *driver* strategico per la crescita personale, modificando in maniera radicale la promozione di prodotti sportivi in successo culturale e narrativo, in grado di riuscire a generare un vero e proprio senso di appartenenza e valori condivisi⁷⁷. L'azienda è stata poi in grado di riuscire ad adattare la propria struttura commerciale a quello che era il contesto contemporaneo, trasformando un modello di vendita tradizionale, intermediato,

⁷⁶ Kotler, P. (ultima edizione). *Marketing Management*. Pearson.

⁷⁷ Trevisan, I. (2020). *Le sponsorizzazioni sportive*. FrancoAngeli.

ad un vero e proprio modello *direct-to-consumer* – D2C – che si basa su alcune piattaforme digitali, negozi monomarca ed esperienza personalizzata⁷⁸.

Nel corso degli ultimi anni, però, Nike ha adottato un approccio integrato, che va ad unire sponsorizzazione attiva, *digital marketing*, analisi dei dati e gestione omnicanale, mostrandosi come uno degli attori più avanzati all'interno del campo del *marketing* sportivo digitale⁷⁹. Tale approccio non ha fatto altro che permettere all'azienda non soltanto di aumentare la fedeltà del cliente e la redditività delle vendite, bensì anche di riuscire ad assumere un ruolo attivo all'interno dei dibattiti sociali, dando al brand una posizione come soggetto culturalmente influente⁸⁰.

Con le tematiche menzionate nei precedenti capitoli, tale caso di studio viene analizzato con lo scopo di dare una analisi critica del modello di Nike mediante tre direttrici imprescindibili:

- L'evoluzione del modello commerciale e distributivo;
- La sponsorizzazione sportiva come leva strategica;
- La gestione delle reti di vendita e la personalizzazione dell'esperienza del cliente.

⁷⁸ Nuzzi, L. (2023). *La strategia di Nike: vendere direttamente ai consumatori*.

Harvard Business Review Italia.

⁷⁹ Brondoni, S. M. (2020). *Global Markets and Marketing Strategies*. Giappichelli.

⁸⁰ Rein, I., Kotler, P., Shields, B. (2006). *The Elusive Fan: Reinventing Sports in a Crowded Marketplace*. McGraw-Hill.

L'obiettivo risulta essere quello di offrire un'applicata dinamica di quelle che sono le strategie di *marketing* sportive digitali, sottolineando le interconnessioni tra strategie aziendali, tecnologie digitali e *branding* sportivo.

5.1 L'evoluzione del modello commerciale Nike.

L'evoluzione del modello commerciale di Nike risulta essere strettamente connesso a quella che è la capacità dell'azienda di riuscirsì ad adattare al cambiamento dei mercati, delle tecnologie e delle abitudini dei consumatori.

Viene fondata nel 1964 da Bill Bowerman e Phil Knight, e nasce prima come distributore americano di scarpe giapponesi *Onitsuka Tiger*.

Solamente nel 1971 inizia a produrre delle scarpe con il proprio marchio, facendo ingresso con un percorso autonomo che avrebbe portato Nike, in pochi decenni, a divenire il *leader* globale all'interno del settore dell'abbigliamento sportivo⁸¹.

Nel corso dei primi anni, il modello commerciale era basato in prevalenza su una distribuzione indiretta, mediante dei rivenditori autorizzati e grandi catene. Però, già dagli anni '80 l'azienda inizia a verticalizzare la propria rete di vendita riuscendo anche a potenziare il *branding*, grazie anche soprattutto all'investimento in campagne pubblicitarie ed alla sponsorizzazione di atleti iconici, come Michael Jordan, che ha portato il lancio della linea Air Jordan nel

⁸¹ Kotler, P. (ultima edizione). *Marketing Management*. Pearson.

1985⁸². La vera e propria rivoluzione però avviene con l'ingresso nell'era digitale, infatti, a partire dagli anni 2000, Nike adotta un vero e proprio approccio considerato progressivamente “*consumer-centric*”, riuscendo a ridurre la dipendenza dai *retail* tradizionali e puntando ad una strategia *direct-to-consumer*.

Tale strategia si basa sulla vendita diretta ai consumatori mediante piattaforme digitali proprietarie, negozi monomarca fisici ed esperienze ibride e personalizzate⁸³.

All'interno del rapporto annuale 2023, Nike ha dichiarato che il canale *D2C* ha raffigurato oltre il 40% del fatturato globale, con una costante crescita nel corso degli ultimi cinque anni, favorita anche dalla pandemia ed anche dal *boom* dell'*e-commerce*⁸⁴. In maniera del tutto parallela, Nike integra le tecnologie digitali all'interno dei processi, adoperando degli strumenti di data *analytics* e *machine learning* al fine di analizzare i comportamenti dei clienti, e migliorarne la personalizzazione dei prodotti oltre che ottimizzando la logistica.

Ciò permette una maggiore responsività della *supply chain*, ovvero una maggiore pianificazione oltre che dettagliata e precisa della domanda ed una

⁸² Trevisan, I. (2020). *Le sponsorizzazioni sportive*. FrancoAngeli.

⁸³ Nuzzi, L. (2023). *La strategia di Nike: vendere direttamente ai consumatori*. Harvard Business Review Italia.

⁸⁴ Nike Inc. (2023). *Rapporto Annuale*.

<https://investors.nike.com/Home/default.aspx>.

riduzione dei costi legati agli *stock*⁸⁵. Esempio importante dell'innovazione del modello commerciale viene riportato dall'ecosistema digitale di fidelizzazione, che si basa su dei programmi come NikePlus. Tali programmi non soltanto offrono dei vantaggi esclusivi agli utenti registrati, bensì consentono all'azienda di riuscire a raccogliere dei dati dettagliati sugli acquisti, sulle preferenze, sulle interazioni e sull'attività fisica, riuscendo peraltro a trasformare il rapporto con il consumatore da tradizionale a relazionale⁸⁶.

Altro elemento che risulta essere fondamentale dell'evoluzione commerciale è stata senza dubbio la regionalizzazione della strategia globale. Questa, ha permesso a Nike di adottare un approccio multi locale, personalizzando campagne, prodotti ed anche canali di distribuzione in base a quelli che sono i mercati regionali, anche mantenendo una forte coerenza identitaria del brand⁸⁷. L'evoluzione del modello commerciale di Nike può essere vista come una progressiva transizione da:

- Un modello *product-based* ad un modello *consumer-based*;
- Da un modello *B2B* a un *B2C* integrato;
- Da una strategia di vendita tradizionale ad un ecosistema digitale *omnichannel*;

⁸⁵ Brondoni, S. M. (2020). *Global Markets and Marketing Strategies*. Giappichelli.

⁸⁶ Cercola, R., Cuomo, M. (2018). *Sport Marketing. Strategie per l'impresa sportiva*. McGraw-Hill.

⁸⁷ Lambin, J.-J. (2021). *Marketing strategico e operativo*. McGraw-Hill.

- Da un rapporto unidirezionale con il cliente ad una *community* dinamica e partecipativa.

Tale evoluzione ha consentito a Nike di riuscire a mantenere una posizione dominante nel mercato globale, anche se subentrava la crescente concorrenza e le nuove dinamiche della *digital economy*.

5.2 La sponsorizzazione come punto di crescita.

Concernente alla sponsorizzazione sportiva, questa ha raffigurato uno dei pilastri strategici mediante cui Nike ha costruito il proprio posizionamento competitivo all'interno del mercato globale.

Fin dalle sue origini, il marchio ha stretto una connessione con gli atleti e le squadre, sfruttando tali passi non solo come leva promozionale, bensì come elemento distintivo dell'identità aziendale e fattore abilitante al fine della creazione dell'immagine vincente⁸⁸. Negli anni '80, l'accordo con Michael Jordan e la nascita del marchio Air Jordan è riuscito a segnare una vera e propria svolta epocale nel modo di concepire la sponsorizzazione, infatti, per la prima volta, un brand sportivo costruiva un'intera linea di prodotto intorno alla figura di un singolo atleta, facendolo diventare un vero e proprio simbolo ambasciatore globale e generatore di valore simbolico oltre che economico⁸⁹.

⁸⁸ Lambin, J.-J. (2021). *Marketing strategico e operativo*. McGraw-Hill.

⁸⁹ Trevisan, I. (2020). *Le sponsorizzazioni sportive*. FrancoAngeli.

Da quel momento, Nike è riuscita a sviluppare un modello di sponsorizzazione fortemente attivo e strategico, cercando anche di puntare sulle collaborazioni di lungo termine con sportivi di élite, squadre nazionali, club professionistici e federazioni, eventi sportivi internazionali⁹⁰.

Secondo Meenaghan, le sponsorizzazioni possono essere classificate come attive o passive dipende da qual è il grado di coinvolgimento del brand nel prodotto⁹¹. Nike ha scelto un approccio attivo, riuscendo peraltro ad integrare la sponsorizzazione in quelle che sono le strategie multicanale che prevedono:

- *storytelling* personalizzati intorno all'atleta;
- contenuti multimediali condivisi mediante social media e piattaforme digitali;
- campagne di comunicazione a forte impatto emotivo e valoriale;
- collezioni esclusive e limitate connesse agli sportivi sponsorizzati.

Un esempio risulta essere la campagna “*Dream Crazy*” del 2018, con protagonista Colin Kaepernick che ha preso parola su dei temi sociali abbastanza delicati. Nonostante risulti essere controversa, l'iniziativa è riuscita ad aumentare in maniera significativa *l'awareness* ed il valore percepito del brand presso le giovani generazioni, dimostrando come le sponsorizzazioni

⁹⁰ Giampaolo, G. (2019). *Sponsorizzazioni e strategie di comunicazione integrata*. FrancoAngeli.

⁹¹ Meenaghan, T. (2001). *Sponsorship and Advertising: A Study of Recall and Understanding*, European Journal of Marketing.

possano divenire una vera e propria presa di posizione culturale oltre che strategia commerciale⁹².

Oltre all'impatto sulla notorietà del brand, la sponsorizzazione ha generato degli importantissimi ritorni in termini di fidelizzazione del cliente, differenziazione rispetto ai competitor ed incremento delle vendite dirette connesse ai prodotti personalizzati o alle collezioni firmate dagli atleti⁹³. Secondo Rein, all'interno del contesto attuale sovraffollato di offerte sportive, le aziende devono reinventare il fan, offrendo delle esperienze più immersive, identitarie e coinvolgenti⁹⁴. Nike ha pienamente interiorizzato tale approccio, trasformando oggi *sponsorship* in un vero e proprio progetto di *engagement* con il pubblico di riferimento.

L'azienda monitora l'impatto delle sponsorizzazioni mediante una serie di *Key Performance Indicators*, tra cui:

- incremento delle vendite durante periodi *post-campagna*;
- traffico e conversioni su piattaforme digitali;
- *engagement* e *reach social media*;
- *sentiment analysis* connesse alle campagne pubblicitarie;
- ritorno sull'investimento in termini di vendite e visibilità⁹⁵.

⁹² Fabris, G. (2008). *Societing. Il marketing nella società postmoderna*. Egea.

⁹³ Kotler, P. (ultima edizione). *Marketing Management*. Pearson.

⁹⁴ Rein, I., Kotler, P., Shields, B. (2006). *The Elusive Fan*. McGraw-Hill.

⁹⁵ Zanetti, N. (2022). *Strategie di vendita e reti commerciali*. Il Sole 24 Ore.

La sponsorizzazione pertanto ha permesso a Nike di penetrare nuovi mercati e riuscire a rafforzare quella che è la propria presenza in aree geografiche fondamentali, grazie anche all'associazione con atleti locali o squadre nazionali. In tal modo, il brand è riuscito a coniugare strategia globale e adattamento locale, riuscendo a mantenere coerenza di immagine ma personalizzando le attivazioni a seconda delle specificità culturali e sportive dei vari paesi⁹⁶.

5.3 La gestione della rete di vendite e la personalizzazione dell'esperienza.

All'interno del nuovo scenario competitivo, Nike è riuscito a riformulare la gestione della propria rete di vendite, riuscendo peraltro a separare il tradizionale modello distributivo che si basa su grossisti e *retailer multi-brand*, al fine di riuscire ad adottare una logica omnicanale centrata sul rapporto diretto con il consumatore.

Tale processo ha portato un ribaltamento della catena del valore, nel quale il cliente finale diviene il nodo cardine del sistema e la rete commerciale viene concepita come piattaforma integrata di esperienze, relazione e vendita⁹⁷. La strategia distributiva di Nike trova il suo fondamento oggi su tre pilastri:

- *Nike Direct* che include il canale *e-commerce* ed i negozi di proprietà;

⁹⁶ Brondoni, S.M. (2020). *Global Markets and Marketing Strategies*. Giappichelli.

⁹⁷ Zanetti, N. (2022). *Strategie di vendita e reti commerciali*. Il Sole 24 Ore.

- *Partner* strategici selezionati come Foot Locker o Zalando, scelti in base alla coerenza con l'identità del *brand*;
- Nike app e piattaforme digitali proprietarie che offrono personalizzazione, *storytelling* e funzionalità esclusive⁹⁸.

All'interno del rapporto annuale 2023, Nike ha sottolineato che le vendite provenienti da Nike Direct risultano essere in costante crescita e raffigurano oggi una forma principale di profittabilità, grazie alla maggiore marginalità ed alla capacità di raccolta dati diretta su quello che è il comportamento dei clienti⁹⁹. A partire dal 2020, Nike ha disdetto differenti contratti con decine di *retail* minori al fine di focalizzarsi su quelli che sono i canali controllati direttamente.

Tale passaggio richiede un'intensa attività di formazione, controllo ed ottimizzazione della forza vendita, con investimenti mirati nella creazione di team commerciali locali, che sono in grado di agire in modo reattivo e coerente con quelle che sono le esigenze specifiche dei mercati geografici¹⁰⁰.

Uno degli aspetti che risulta essere innovativo all'interno della rete Nike è l'approccio al *retail* esperienziale. Infatti, i negozi fisici non sono più semplici

⁹⁸ Nuzzi, L. (2023). *La strategia di Nike: vendere direttamente ai consumatori*.

Harvard Business Review Italia.

⁹⁹ *Ibidem*.

¹⁰⁰ Oliverio, S., Misani, N. (2021). *Retail Management*. Egea.

spazi di vendita, bensì ambienti immersivi che integrano tecnologia, contenuto e *community*.

La personalizzazione risulta essere un altro elemento fondamentale, infatti mediante app, programmi fedeltà ed interazione con il *customer journey* digitale, l'elemento riceve delle proposte su misura, offrendo anche delle personalizzazioni e dei contenuti che si basano su quelle che sono le sue preferenze, attività fisica ed acquisti precedenti.

Tale tipologia di relazione consente di aumentare la *loyalty* e la frequenza di acquisto¹⁰¹.

Nike adopera una vasta gamma di strumenti di data *analytics* al fine di analizzare i dati raccolti *online* ed *offline*.

Tali strumenti consentono di:

- Profilare i clienti in modo preciso;
- Prevedere i comportamenti d'acquisto;
- Personalizzare promozioni e messaggi;
- Ottimizzare l'assorbimento nei diversi canali¹⁰².

Anche per quanto concerne la gestione della rete di vendita, Nike riesce a monitorare le performance ed i risultati mediante degli specifici *KPI*, tra cui la percentuale di visitatori che effettuano un acquisto, il valore medio per scontrino, il valore economico atteso dal cliente nel tempo, la percentuale di

¹⁰¹ Kotler, P. (ultima edizione). *Marketing Management*. Pearson.

¹⁰² Brondoni, S.M. (2020). *Global Markets and Marketing Strategies*. Giappichelli.

resi, ed infine i *NPS – Net promoter score* – per misurare la soddisfazione e la probabilità di raccomandazione¹⁰³. Tali dati risultano essere fondamentali per la decisione strategica relativa alla rete commerciale, sia fisica che digitale, e sono ricompresi nel più grande progetto di gestione integrata del *brand*.

L'evoluzione nei riguardi di un modello *direct-to-consumer* non fa altro che permettere a Nike non soltanto di vendere in modo più efficace, bensì anche di costruire una *community* globale di utenti, atleti, appassionati e *creator*.

Le piattaforme digitali come Nike Training Club o l'app SNKRS non soltanto riescono a generare traffico e vendite, bensì riescono a rafforzare il senso di appartenenza, trasformando il consumatore in parte attiva della narrazione aziendale¹⁰⁴. In tale modo, la gestione della rete di vendite si incorpora con la costruzione del valore esperienziale, unificando anche gli obiettivi commerciali e relazionali.

¹⁰³ Glynn, M., Faulds, D. (2020). *Sports Marketing: A Strategic Perspective*. Routledge.

¹⁰⁴ Fabris, G. (2008). *Societing. Il marketing nella società postmoderna*. Egea.

CONCLUSIONE

L'analisi che viene condotta nel corso della stesura del presente elaborato evidenzia come il marketing sportivo si vada a configurare oggi come un ecosistema complesso e multidimensionale, in cui strategia commerciale, tecnologie digitali, esperienze di marca e relazioni di *sponsorship* interagiscono sinergicamente. L'evoluzione dei modelli di vendita, la centralità dei KPI, la gestione avanzata delle reti commerciali e l'impegno di piattaforme digitali sono ormai elementi imprescindibili per le aziende che operano, o intendono operare, nel mercato sportivo globale.

Le sponsorizzazioni non raffigurano più solamente strumenti di visibilità, ma piuttosto vere e proprie leve strategiche in grado di costruire identità, generare *engagement* e tradurre il valore emozionale dello sport in ritorni economici concreti. In tale contesto, il caso Nike ha dimostrato l'efficacia di un modello che integra brand *purpose*, innovazione digitale e gestione commerciale diretta, offrendo un benchmark di riferimento per l'intero settore.

In conclusione, il marketing sportivo nell'era digitale non può prescindere da una visione integrata ed adattiva, che sia in grado di coniugare tradizione ed innovazione, performance economica e valore esperienziale.

Le aziende che sapranno interpretare tali cambiamenti con flessibilità strategica e coerenza operativa saranno quelle maggiormente in grado di capitalizzare le opportunità offerte da un settore in costante evoluzione.

BIBLIOGRAFIA

- Kotler, P., *Marketing Management*, Pearson, ultima edizione.
- Lambin, J.-J., *Marketing strategico e operativo*, McGraw-Hill, 2021.
- Zanetti, N., *Strategie di vendita e reti commerciali*, Il Sole 24 Ore, 2022.
- Trevisan, I., *Le sponsorizzazioni sportive*, FrancoAngeli, 2020.
- Rispoli, M. – Tamma, M., *Processi e modelli decisionali d'impresa*, Etas, 2019.
- Cercola, R. – Cuomo, M., *Sport Marketing. Strategie per l'impresa sportiva*, McGraw-Hill, 2018.
- Oliverio, S. – Misani, N., *Retail Management*, Egea, 2021.
- Brondoni, S.M., *Global markets and marketing strategies*, Giappichelli, 2020.
- Fabris, G., *Societing. Il marketing nella società postmoderna*, Egea, 2008.
- Glynn, M. – Faulds, D., *Sports Marketing: A Strategic Perspective*, Routledge, 2020.
- Meenaghan, T., *Sponsorship and Advertising: A Study of Recall and Understanding*, European Journal of Marketing, 2001.
- Giampaolo, G., *Sponsorizzazioni e strategie di comunicazione integrata*, FrancoAngeli, 2019.
- Rein, I. – Kotler, P. – Shields, B., *The Elusive Fan: Reinventing Sports in a Crowded Marketplace*, McGraw-Hill, 2006.
- Tomlinson, A., *Sport and Corporate Nationalisms*, Bloomsbury, 2011.

- Nuzzi, L., *La strategia di Nike: vendere direttamente ai consumatori*, Harvard Business Review Italia, 2023.
- Harvard Business School Case Study, *Nike Inc. in the 2020s: Purpose, Profit, and Politics*, 2023.
- Nike Inc., *Rapporto annuale 2023*. Investor Relations: <https://investors.nike.com>.