Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra di Economia Aziendale

IMPATTO DELL'ICT NELL'ENGAGEMENT SPORTIVO: IL MODELLO AS LUISS

Relatore

Prof. Paolo Spagnoletti

Candidato

Antonio Giulio Bonaccorso

Matricola 215111

Anno Accademico 2018/2019

SOMMARIO

PREMESSE 3
INTRODUZIONE 6
1 CAPITOLO I Rivoluzione tecnologica e mondo sportivo 8
1.1 Sport e business 8
1.2 I moderni trend della sport industry 10
1.3 Nuovi strumenti di comunicazione 15
1.4 FRM - Fan relationship marketing 18
1.5 Strategie di fun engagment 21
1.6 L'azionariato popolare e crowdfunding 29
1.7 Sponsorizzazione sportiva e social media marketing 34
2 CAPITOLO II Ruolo dei social media nell'engagement sportivo 41
2.1 Sport e tecnologie Web- Prospettive reali 41
2.2 Atleti e social media 44
2.3 Le microcomunity 49
2.4 La responsabilità sociale nello sport 52
2.5 Lo stakeholder engagement 55
3 CAPITOLO III Il modello AS LUISS 59
3.1 Comunicare valori nel mondo sportivo universitario: L'AS Luiss Sport 59
3.2 Internet social media e funzione sociale dello sport nel modello LUISS 61
3.3 Sport Influencer: I Top Athletes 63
3.4 Tecniche e risultati del coinvolgimento nel caso A.S. Luiss 68
3.4.1 Luiss e Renmin University of China: partnership strategica di promozione della cooperazione tra i mercati. 68
3.4.2 Summer Universiade Napoli 2019. 73
CONCLUSIONI 80
BIBLIOGRAFIA 82
SITOGRAFIA 84

PREMESSE

Questo elaborato, frutto della passione che da sempre nutro per lo sport agonistico ed in particolare per il mondo del basket professionale, si propone di analizzare il ruolo delle nuove tecnologie digitali come potenziale strumento gestionale per sostenere e sviluppare le relazioni tra le organizzazioni sportive e le loro principali parti interessate, vale a dire i loro fan e gli stakeholder istituzionali e privati.

Tale relazione è caratterizzata dalla capacità dell'organizzazione di stimolare la partecipazione dei fan e degli altri partner nei confronti del funzionamento dell'organizzazione medesima basandosi sul meccanismo del **coinvolgimento**, in quanto la partecipazione dei fan non è soltanto un'occasione ludica ma diventa, piuttosto, un'opportunità centrale per la crescita personale, la contaminazione, l'apprendimento e il soddisfacimento dei bisogni sociali.

Anche il coinvolgimento degli stakeholder istituzionali, del mondo imprenditoriale, delle associazioni, delle università e della pubblica amministrazione assume un ruolo essenziale per le opportunità di business che le partnership instaurate possono generare in termini moltiplicativi.

Con il presente lavoro di tesi ci si è proposti, quindi, di analizzare il poderoso contributo fornito dai nuovi strumenti di comunicazione digitale nell'elevare *l'engagement* dei brand sportivi in generale e, nel caso di specie, con riferimento al modello AS LUISS.

La disamina svolta avvalora il presupposto che i *new media*, se gestiti in maniera critica e condivisa, possono diventare, a tutti gli effetti, assets strategici in grado di produrre un effetto leva sull'organizzazione aziendale.

Nella prima parte il lavoro è stato organizzato presentando il quadro di ricerca che combina letteratura sportiva, prospettiva dell'impresa sociale, teoria delle parti interessate e approccio ICT, inteso come influenza che le nuove tecnologie digitali esercitano sul coinvolgimento degli stakeholder al fine di creare valore economico e sociale.

In tale prospettiva è stato analizzato il ruolo dei *new media* come strumento gestionale per sostenere e sviluppare le relazioni tra le organizzazioni sportive e i principali

portatori di interesse, esaminando l'approccio digitale dei maggiori club sportivi internazionali e degli atleti beniamini del pubblico.

Nella seconda parte è stato presentato un *case history* di successo nel settore sportivo, il modello AS LUISS, il quale esemplifica l'impatto di alcune iniziative basate sul coinvolgimento di partner e fan. Infine sono stati illustrati due eventi, attraverso l'analisi della pagina LuissSport, la **Summer Universiadi Napoli 2019** e la partnership strategica di sviluppo della cooperazione tra i mercati intervenuta tra la **Luiss** e la **Renmin University of China**, che hanno consentito di sostenere il quadro teorico, dimostrando il ruolo dei social media sul coinvolgimento, i principali driver dell'engagement sui canali social di maggior utilizzo tra gli studenti e il forte collegamento tra la *brand identity* e l'engagement stesso.

Il desiderio di svolgere questa tesi è nato da un coinvolgimento diretto nell'ambito dell'attività cestistica dell'AS LUISS e dall'essere, contemporaneamente, uno studente dell'Ateneo nell'ambito della Dual Career.

Alla fine di questa stagione sportiva, anche grazie alle soddisfacenti performance raggiunte dalla squadra di basket che milita in Serie B, che ha disputato i *playoff* per la serie A2, e la convocazione alle **Summer Universiadi Napoli 2019,** ho ricevuto, tra le altre, forse la proposta che in assoluto avrebbe davvero permesso la realizzazione del sogno di sempre, quello di misurarmi in una delle *city* italiane del basket, finalmente in un campionato di serie A.

Che dire, sono stati mesi difficili quelli che mi hanno portato a consolidare la decisione della vita, e, in questo percorso, il modello di valori espresso dall'A.S. Luiss, grazie ad un progetto innovativo che induce e motiva gli studenti atleti ad affrontare lo studio e l'attività sportiva in un'ottica organizzata, volta ad affinare le competenze agonistiche contemporaneamente agli impegni accademici, ha avuto un impatto su di me, in termini di **engagement**, di indescrivibile potenza persuasiva.

Desidero ringraziare i miei genitori, che da sempre sono stati il mio faro nell'oscurità, trasmettendomi valori che per me, oggi, sono fondamentali e senza i quali sarei senz'altro una persona diversa.

Ringrazio, inoltre, il Prof. Spagnoletti, relatore di questa tesi di laurea, per avermi guidato nella stesura dell'elaborato con dedizione e professionalità.
Un ringraziamento speciale ai miei amici, vicini e lontani, per l'instancabile sostegno e per essere stati sempre al mio fianco nei momenti felici e in quelli bui.
Infine un ultimo importante ringraziamento alla LUISS Sport per avermi dato l'opportunità di intraprendere la Dual Career in questo Ateno.

INTRODUZIONE

Le nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT) e le loro immediate applicazioni rappresentano, secondo un'opinione ampiamente condivisa e a ragion veduta, il fondamentale "*asset competitivo*" delle organizzazioni aziendali moderne.

Non a caso tra le risorse strategiche di cui un'organizzazione dispone per il conseguimento dei propri obiettivi, un posto sempre più rilevante è oggi occupato dalla tecnologia, utilizzata per migliorare i processi di *decision making*, per definire gli obiettivi e attuare le strategie per raggiungerli, per innovare prodotti e processi e per ottenere significativi *capital gains* nel confronto competitivo con le altre imprese.

Alla base di tale successo vi è senz'altro il fatto che le informazioni non si consumano, sono facilmente riproducibili a un costo trascurabile e possono essere trasferite ad una molteplicità di persone, sicchè l'informazione diventa una leva propulsiva dello sviluppo delle organizzazioni, in quanto genera conoscenza.

Gli obiettivi della *business intelligence* applicata alle organizzazioni aziendali moderne consistono, appunto, nel trasformare il dato operativo in informazione, l'informazione in conoscenza e la conoscenza in profitto, tale da consentire la puntuale conoscenza dell'ambiente di riferimento, dell'azienda e del suo business e la gestione del cambiamento.

Una tale centralità dell'informazione fa assumere alla stessa la dimensione di fattore chiave della strategia competitiva aziendale, tanto da permeare l'intera catena del valore e rappresentare una leva fondamentale di rilevanza strategica nella creazione del valore che incide profondamente sull'intero modello dei processi aziendali.

Se è innegabile che nel corso degli ultimi decenni il continuo sviluppo delle tecnologie ICT abbia radicalmente stravolto il *modus operandi* delle organizzazioni aziendali, pervadendone il comportamento in maniera trasversale, è pur vero che la letteratura non sempre riporta una diretta proporzionalità tra la crescita delle tecnologie informatiche ed il miglioramento delle performance aziendali.

Talvolta, infatti, anche con riferimento a casi di imprese multinazionali, il ricorso alle tecnologie ICT piuttosto che creare valore ne ha determinato la perdita.

Alla base di questi insuccessi si trova senz'altro il mancato utilizzo di metodi accurati di analisi e di valutazione degli investimenti in ICT e la mancanza di un adeguato coinvolgimento di tutti i portatori di interessi, tale che, di fatto, le tecnologie ICT piuttosto che diventare una risorsa in grado di produrre un effetto leva sull'organizzazione, generando innovazione, vengono gestite in assenza di capacità critica e di condivisione.

In particolare, le società sportive moderne hanno subito una crescente pressione per diventare sempre più *brand* di successo tale che oggi esse rappresentano non solo una passione ma più che mai uno stile di vita, un modello che coinvolge una rete sempre più ampia di persone, imprese ed enti istituzionali.

La diffusione di valori tramite le relazioni con le parti interessati a vario titolo è un elemento di crescita della profittabilità per le organizzazioni sportive, che può essere raggiunta solo attraverso la condivisione dei risultati sportivi, economici e sociali con gli stakeholder a vario titolo coinvolti.

In un tale situazione le organizzazioni sportive offrono intrattenimento per i propri fan sostenendo, da un punto di vista sociale, i valori sportivi fondamentali che includono etica, onestà, salute, eccellenza nelle prestazioni, lavoro di squadra, impegno, rispetto delle regole e coraggio.

1 CAPITOLO I Rivoluzione tecnologica e mondo sportivo

1.1 Sport e business

Nell'attuale contesto culturale ed economico lo sport ricopre un ruolo decisivo, se si pensa che i dati ISTAT attestano come il 31,6% della popolazione italiana sopra i tre anni dichiara di praticare un'attività sportiva, di cui il 23% in modo continuativo, tendenza che si conferma in crescita continua anno dopo anno. [1]

Le analisi del CONI, contenute nel Libro Bianco sullo sport italiano, sui numeri dello sport in Italia hanno evidenziato come quest' ultimo valga oltre 25 miliardi di euro, con un giro di affari che rappresenta l'1,6% del PIL nazionale. [2]

Tali dati evidenziano l'importanza sociale ed economica dell'industria sportiva, malgrado spesso non trovi adeguato riscontro nella definizione di società sportive evolute, formate e sostenibili finanziariamente.

Un impulso notevole alla crescita esponenziale della *sport industry* è stato impresso dal fatto che, contemporaneamente alla crescita del valore sociale ed economico dello sport si è assistito, negli ultimi decenni, e trasversalmente, in ogni settore economico, ad una vera e propria rivoluzione tecnologica e digitale.

Internet e la tecnologia digitale, infatti, hanno rappresentato la più straordinaria rivoluzione che l'uomo abbia mai potuto concepire, promuovere e vivere. Questa rivoluzione ha interessato tutti gli aspetti della vita e del mercato creando un assioma imprescindibile, il business, di qualunque tipo esso sia, non può esistere senza la tecnologia.

In tal senso, lo sport è senza dubbio il settore che meglio di qualunque altro riesce a rappresentare l'evoluzione, poichè il ruolo coperto sia dall'innovazione tecnologica che dalle nuove tecnologie digitali in ambito sportivo assume un aspetto pervasivo, si può

---

[1] *ISTAT, "La pratica sportiva in Italia", Comunicato stampa, anno 2015.*
[2] *CONI, "Sport Italia-2020, il libro bianco dello sport italiano".*

senz'altro affermare che "*non c'è area dello sport system, che non sia influenzata dalla digitalizzazione*"[3].

Il progresso permesso dalle innovazioni digitali ha avuto un effetto dirompente nei confronti dell'industria sportiva, che si è dimostrata particolarmente ricettiva verso la forza esponenziale e crescente di tale rivoluzione, adattandosi perfettamente all'innovazione mediante l'adozione delle moderne tecnologie di marketing volte alla promozione dei brand.

Una caratteristica distintiva di questo settore è quella di essere contemporaneamente industria sia B2B (business to business) che B2C (business to consumer). E' innegabile, infatti, che le società sportive devono gestire contemporaneamente sia i rapporti con i loro sponsor, per i quali devono rappresentare una invitante occasione di investimento, che quelli con i tifosi, che invece costituiscono la fonte principale di guadagno.

Un tale cambiamento in chiave tecnologica ha generato uno "strappo" importante nel percorso della comunicazione e del coinvolgimento. Oggi, infatti, è la tecnologia che genera il coinvolgimento e che stimola l'interazione degli utenti, in quanto la tecnologia ha bassi costi e consente un uso di massa, elementi questi ultimi che hanno completamente stravolto il modo di comunicare e di fare marketing.

Voler analizzare l'impatto delle tecnologie digitali in ambito sportivo significa avere riguardo alle diverse sfaccettature su cui queste improntano, come l'attività manageriale, il gioco, i media, il ticketing, e valutare le applicazioni e le opportunità offerte in campo sportivo dall'avvento delle stesse.

Si pensi alla crescente integrazione tra realtà e realtà virtuale che sta trasformando l'esperienza dell'utente, in quanto offre ai fan l'opportunità di "avvicinarsi" ai propri atleti preferiti mediante piattaforme che consentono l'accesso ad una gamma di dati sempre più ampia.

---

[3] *Fabio Lalli, Sole 24 Ore, "Sport e Business: innovazione, tecnologia e data monetization".*

D'altronde l'innovazione altro non è che la capacità di trasformare l'esperienza dell' utente, migliorandola, in modo semplice, attraverso un processo capace di rendere l'interazione fruibile e grandiosa.

Un tema destinato a svilupparsi sempre più nel futuro, se solo si pensa che l'applicazione dell' ICT al mondo dello sport permette tra le altre cose di monitorare le prestazioni di molti atleti sia come singoli che come squadra.

La più avveniristica tra le applicazioni digitali allo sport consente la digitalizzazione dei movimenti degli atleti attraverso sensori, così da rendere più intuitiva l'individuazione degli errori e accurata l'analisi della tecnica.

In uno scenario prossimo la sfida sarà l'esplorazione dell'applicabilità dell'Intelligenza Artificiale al mondo dello sport, con effetti, a medio e lungo termine, di sicuro interesse anche sotto il profilo sensoriale ed emozionale.

1.2 I moderni trend della sport industry

Le nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione e i social network, cambiando la quotidianità ed il modo di comunicare e di essere presenti hanno ingenerato "*la prospettiva di un mondo dove tutto è connesso alla rete e dove ogni singola cosa è interconnessa all'insieme*"[4].

In tale circostanza tecnologia e sport appaiono quali termini di un inossidabile binomio che possiede *in nuce* infinite possibilità di sviluppo, sia per quanto riguarda le attività sportive professionistiche che con riferimento alla esperienza di chi allo sport si avvicina come semplice appassionato.

L'applicazione della tecnologia allo sport consente di realizzare scenari immaginifici in cui le esperienze sportive sono destinate a diventare sempre più immersive e coinvolgenti grazie alla Mixed Reality (realtà mista), cioè a quelle tecniche innovative che unendo elementi reali con elementi virtuali interagiscono con il mondo fisico.

[4] *Fabio Lalli, Sole 24 Ore, "Sport e Business: innovazione, tecnologia e data monetization".*

Lo sport è uno degli ambiti dove la tecnologia ha trovato i suoi spazi eccellenti, ed ha così rivoluzionato l'intera pratica sportiva; basti pensare ai consumatori e agli atleti che possono sperimentare la portata innovativa di nuovi dispositivi grazie all'avvento di indumenti dotati di *tecnologia wearable,* oppure alle società sportive che stanno esplorando l'uso dei simulatori, di sensori portatili e di dispositivi in cui l'impulso delle tecnologie imprime un'accelerazione significativa proprio nel campo delle competizioni.

I dati acquisiti attraverso la tecnologia wearable vengono poi processati ed utilizzati dalle società sportive e dalle leghe per analizzare le performance dei singoli atleti, per studiare gli avversari e le partite in generale. Nel campionato NBA, ad esempio, i palazzetti dove vengono disputate le competizioni cestistiche sono muniti di sofisticati sistemi di telecamere in campo in grado di riprendere i giocatori durante tutto il tempo partita e fornire alle società sportive una panoramica completa ed esaustiva dei singoli giocatori.

Il sistema **Wilson X Connected Football** ha integrato un piccolo sensore all'interno della palla che permette di calcolare lo spin, il tempo di lancio, il tragitto percorso, che consente agli atleti e ai loro staff tecnici di monitorare le performance sportive, e ai normali utenti, contemporaneamente, mediante l'accesso da android di giocare virtualmente attraverso il proprio avatar.

Vi è di più, le tecnologie legate allo sport e i dispositivi wearable consentono di tutelare la salute degli atleti, sia grazie all'utilizzo di cardiofrequenzimetri che in funzione antidoping, con la possibilità di effettuare drug test, anche a posteriori, soprattutto in alcuni sport come il ciclismo e l'atletica .

Dal punto di vista degli appassionati e dei tifosi ciò si traduce nella possibilità di vivere intensamente dal punto di vista emozionale le esperienze sportive. È convinzione di squadre e leghe, infatti, che l'utilizzo di tali tecnologie sia in grado di ridurre le distanze reali e far sentire i fan in ogni parte del mondo come fossero in campo insieme ai loro atleti preferiti.

In buona sostanza la realtà virtuale si fonda sul funzionamento di dispositivi simili a caschetti che applicati sulla fronte del consumatore gli consentono di vivere un'esperienza virtuale che si avvicina enormemente, in termini di performance uditiva e visiva a quella reale.

Dispositivi come **Oculus Rift e Project Morfeus** sono già in grado di modificare il modo in cui le persone giocano su pc e consolle. Non meraviglia, quindi, che un colosso come Facebook , dopo aver acquistato Oculus, il più importante produttore di caschi per la realtà virtuale, abbia lanciato *Oculus Go,* visore portatile, che trasforma la realtà virtuale in un social network, dando consistenza a queste nuove prospettive.

Con l'avvento dei social network e l'opportunità offerta ai follower di essere connessi e di esprimere le proprie preferenze i club e le società sportive hanno cominciato a porsi quale finalità strategica il fun engagment, il che si traduce in una produzione massiccia di contenuti, *"in un graduale quanto costante processo di disintermediazione che diventa esplicativo e trainante per le altre realtà industriali".*[5]

Ciò rappresenta un fondamentale punto di svolta, atteso che le aziende sportive si sono trovate di fronte alla necessità di soddisfare un'esigenza di informazione e di intrattenimento da parte delle community di tifosi che è in crescita esponenziale e che richiede lo sviluppo di modelli nuovi e di iniziative maggiormente attraenti.

La via del digitale sta producendo l'evoluzione delle società sportive in **Media House** attive tutto l'anno che attraverso la generazione di contenuti incrementano la fidelizzazione dei fan e conseguentemente il business sportivo.

Nel settembre del 2017 l'Inter ha inaugurato la propria Media House presso il Suning Training Center con lo scopo di creare dei prodotti digitali innovativi, quali ad esempio i video "Welcome" con cui vengono presentati i nuovi calciatori, che ha consentito al club di registrare, nell'anno di riferimento, un engagement rate superiore a quello dei quattro club più attivi in termini di tifoserie.

---

[5] *Fabio Lalli, "Dallo Sport Tech al fun Engagment, i nuovi trend della Sport Industry", 12 dicembre 2017.*

Il mondo, per una parte ancora poco esplorato, dello Sport Tech, e l'utilizzo sempre più massiccio dei social media, offrono un quadro di riferimento importante che puntando sulla diffusione delle informazioni permettono di integrare progressivamente le *fanbase* di squadre e atleti.

La nuova tendenza legata alla crescita continua degli e-Sport, a titolo di esempio, sta diventando un elemento basilare per creare esperienze che coinvolgono e aggregano i fan, che intrattengo gli appassionati e i supporter e che sono in grado di conquistare nuovi target.

Gli e-sport di fatto, possono essere considerati come *" lo sport di giocare ai videogame a livello competitivo organizzato e professionistico*"[6]. Costituiscono un vero e proprio ecosistema in cui è possibile giocare da soli o in squadra, tanto è che esistono versioni che emulano e riproducono i tornei più famosi; Fifa per gli appassionati di calcio, Call of Duty pe chi preferisce i giochi di guerra.

I tornei live vengono seguiti i in streaming, e sono organizzati con arbitri e commentatori specializzati nel gioco specifico come nei tornei reali.

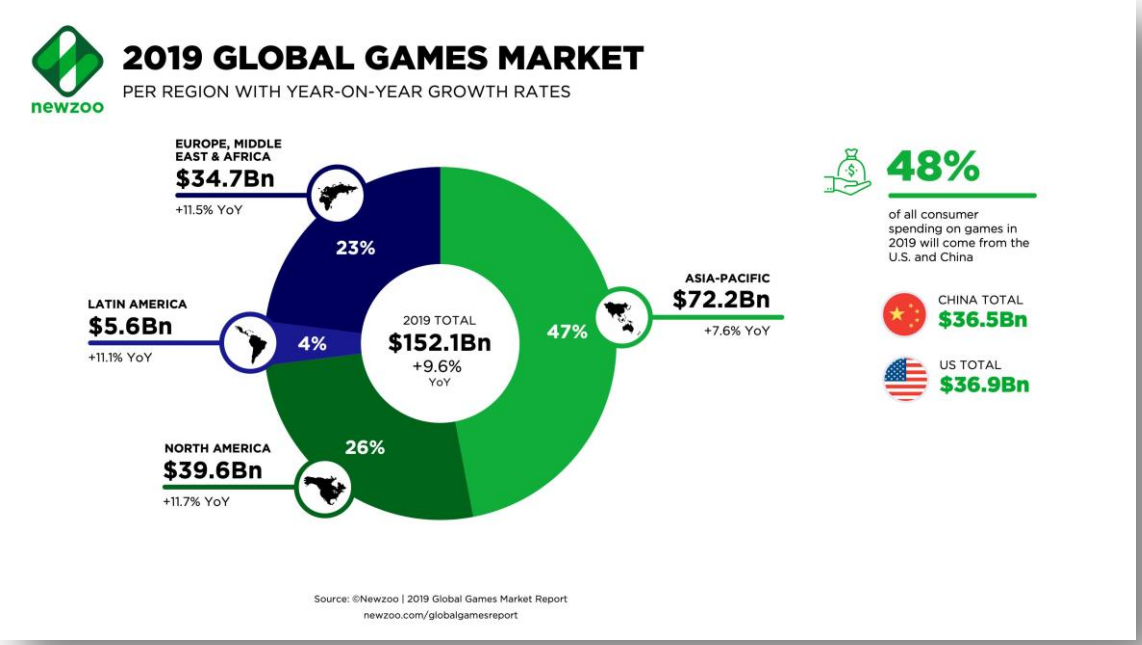
Nella loro evoluzione, iniziata negli anni '80, si è arrivati oggi a montepremi globali che sfiorano i 500 milioni di dollari (le previsioni per il 2019 indicano quasi 2 miliardi di dollari) con un pubblico che si aggira sui 150 milioni di persone.[7]

In Italia lo sviluppo di questo settore risulta fortemente rallentato rispetto alle cifre che si raggiungono all' estero a causa delle lentezze burocratiche, della mancanza di sponsorizzazioni importanti, di linee internet inadeguate e di una cultura non adatta.

I tornei elettronici soprattutto negli Usa e in Asia assumono dimensioni importanti, tanto da generare un giro d'affari nel 2016 di 463 milioni di dollari . Quest'anno la previsione è di 696 milioni di dollari, mentre per il 2020, secondo il report annuale di Newzoo, la mappa più autorevole dei numeri degli e-sport, la previsione è di 1,5

[6] *Wikipedia, Enciclopedia libera.*
[7] *esports.thegamesmachine.it*

miliardi, con un trend in rapida evoluzione, come si evince dal grafico riportato di seguito[8]



Nascono, da questa prospettiva, l'interesse e l'attenzione dei nuovi social media digitali per l'acquisizione dei diritti sportivi, basti pensare agli investimenti di **Snapchat, Facebook, Amazon**, nello sport in generale e negli e negli e-Sport, nel caso di specie, che avvalorano come l'innovazione stia conducendo le organizzazioni sportive verso nuove opportunità di reddito e incontro a nuove aree di business.

In termini di incassi, a tiolo di esempio, una partita come Inter-Milan, che ha fatto segnare il record di sempre al botteghino, con il ricorso alla realtà virtuale in grado di amplificare la dimensione e la portata dell'evento sportivo e di favorire la partecipazione virtuale appunto, di spettatori reali, potrebbe aumentare vertiginosamente.

[8] *Newzoo.com/globalgamesreport*

Non solo, infatti, grazie alla tecnologia si può capire, quali brand gli spettatori osservano con maggiore attenzione durante la partita creando nuove opportunità di business e nuovi spazi da vendere.

Inoltre, i servizi di Mobile Ticketing, Strategie di Fan Engagement, Membership e Loyalty, nonché la Sponsorizzazione sportiva, nella prospettiva di società, leghe e federazioni, stanno diventando strumenti stupefacenti che consentono di acquisire le informazioni e di profilare i clienti potenziali in un ciclo prolifico di possibilità inimmaginabili fino a pochi anni fa.

1.3 Nuovi strumenti di comunicazione

Le nuove tecnologie e i nuovi strumenti di comunicazione applicati alla Sport Industry, incarnando il sogno di ciascun tifoso, permettono di mettere in connessione, direttamente, il pubblico con le proprie squadre del cuore e con gli atleti preferiti, in maniera tale che "*la disintermediazione diventa totale e la comunicazione si fa orizzontale*".[9]

Oggi sponsor e aziende si pongono quale priorità avere l'accesso ai dati dei fan per trovare nuovi spazi di vendita per i loro prodotti piuttosto che cercare semplicisticamente visibilità attraverso l'associazione del brand. In tal modo il vantaggio che le aziende conseguono è evidente e consiste nell'avere una lista di buyer pressochè illimitata già selezionata e profilata per gusti e preferenze.

Da ciò discende la necessità per le società sportive di generare engagement, cioè coinvolgimento, al fine di conoscere e di influenzare i propri target di riferimento e produrre profitto.[10] E' evidente che, dal punto di vista aziendale, si tratta di una vera e propria rivoluzione copernicana, in quanto con la pubblicità tradizionale ritorni in termini di profitto di tali investimenti non erano certamente paragonabili alle potenzialità del **mobile marketing** che fa del *profiling* il suo strumento più potente.

---

[9] *Alberto Miglietta, CONI.*
[10] *Francesco Calvo, CRO FC Barcellona.*

I big data rappresentano senza dubbio la nuova frontiera delle tecnologie digitali che sta orientando i nuovi modelli di business, mentre la tecnica della profilazione mediatica, che si avvale di strumenti di tecnologia mobile, offre la possibilità di raggiungere i tifosi con pochi click e di trasportarli dalla semplice fidelizzazione al brand a una realtà avvincente e coinvolgente nella quale gli utenti sono chiamati ad interagire.

Anche gli strumenti tradizionali di comunicazione, come la televisione, offrono nuove frontiere dell'esperienza attraverso l'ibridizzazione con internet, che ne ha cambiato alcune funzionalità. Lo schermo, ad esempio, tende a diventare sempre più multipiattaforma e *multidevice* in cui gli spettatori possono decidere cosa vedere e quando farlo.

L'abbonato viene quindi fidelizzato attraverso l'offerta di una gamma di servizi personalizzati, come quello di usufruire del servizio in abbonamento anche su smartphone e tablet, per cui i contenuti televisivi escono dagli schermi d entrano in contatto con altre piattaforme e altri dispositivi.

Come ha affermato **Marc Andreessen**, informatico e imprenditore, coautore di Mosaic e Netscape <<*La rivoluzione degli smartphone non è mai valutata abbastanza: ci sono più persone che hanno accesso a un telefonino di quante ne abbiano all'acqua corrente. Non abbiamo mai avuto nulla di simile dalla nascita del nostro pianeta.*>> [11]

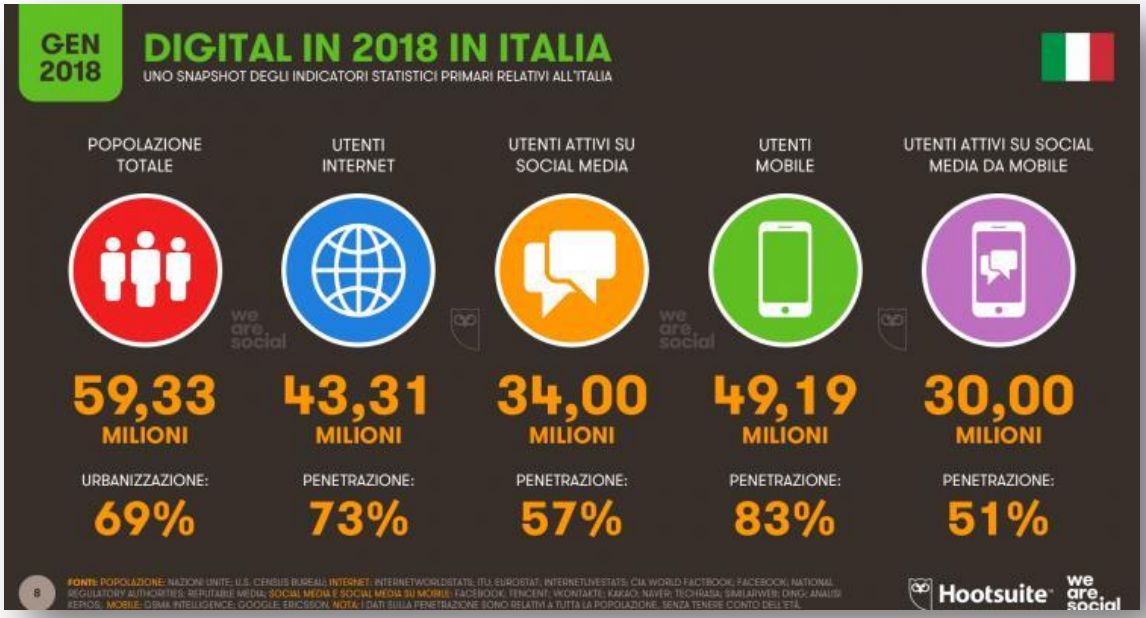
Un elemento dirompente, in tale scenario, è senz'altro il superamento della rigidità degli orari di programmazione, che non resta vincolato alle dirette, sicché il tifoso può registrare gli eventi e le partite per poi rivederli, usando servizi come il *replay a* 360 gradi. [12]

Di conseguenza sta emergendo sempre più la tendenza diametralmente opposta a quella precedente, da parte delle società sportive e dei club, a investire più in pubblicità on-line che nelle sponsorizzazioni, che per molto tempo hanno rappresentato la chiave di volta per raggiungere nicchie di mercato altrimenti inarrivabili. Il web marketing, pertanto, sta diventando una fonte di guadagno sempre più interessante e si configura come una

[11] *Marc Andreessen, informatico e imprenditore, coautore di Mosaic e Netscape.*
[12] *Marco Foroni, Head of Fox Sports Italy*.

leva di marketing sempre più imponente grazie all'utilizzo dei dispositivi mobili e alla fruizione di contenuti video.

Google e Facebook sono al momento i colossi prorompenti che dominano questo scenario rivoluzionario con forza gigantesca configurando una sorta di duopolio dal fascino convincente il cui punto di forza sono i big data, espressione di desideri e di preferenze che circa mezzo milione di utenti scambiano interagendo su queste piattaforme. Diventa, quindi, sempre più rilevante per le aziende, e quindi per le società sportive, investire sulle piattaforme social per fare in modo che i propri contenuti raggiungano il pubblico di riferimento. E' quanto emerge dall'indagine annuale **Global Digital 2018**, condotta da We Are Social e Hootsuite che riporta in modo preciso e dettagliato la situazione del digitale nel mondo**,** che ha evidenziato il dato straordinario per il quale più di **quattro miliardi** di utenti nello scorso anno sono risultati connessi, ovvero più di metà della popolazione totale, come rappresentato nel grafico che segue**.**[13]



In particolare, l'analisi della situazione italiana, rispecchiando quella generale, evidenzia che ci sono più di 30 milioni di persone presenti sui social, con utenti attivi da di-

[13] *https://www.enlabs.it/digital-italia-2018/*

spositivi mobili che corrisponde a una penetrazione dell'83% del mobile tra la popolazione, i social più utilizzati sono **YouTube** (62%), **Facebook** (60%) e **Istagram** (33%), mentre per quanto riguarda le app di messaggistica, **WhatsApp** (59%) e **Facebook Messenger (**30%).
Infine i tassi di engagement medi su Facebook sono il 3,32% per i post, il 7,69 per i video, il 4,63% per le foto e il 4,43% per i link.

Ne consegue che quanto più una squadra, una lega o un evento sportivo sono in grado di condividere i dati come accade sulle piattaforme digitali maggiormente in uso come Google e Facebook con i propri portatori di interessi, tanto più diventano attraenti e sponsorizzabili.

I contenuti, dunque, rappresentano il focus di quelle che stanno diventando vere e proprie media company per rafforzare il legame con i fan e sviluppare nuove possibilità di business legate ad advertising, merchandising, sponsorizzazioni e interazione con altri media.

1.4 FRM - Fan relationship marketing

Com' è noto il coinvolgimento dei fan nella vita societaria è uno degli aspetti che maggiormente contribuisce alle prospettive di guadagno dell'industria sportiva, e siccome lo sport è, prima di ogni altra cosa una passione, deve necessariamente essere un coinvolgimento emotivo.

Nell'ambito delle attività di marketing relazionale, vale a dire di quelle strategie di business che pongono il cliente e non più il prodotto al centro dell'attività d' impresa, l'ulteriore passo in avanti nelle attività di gestione della clientela consiste nell'evoluzione del **CRM (customer relationship management)** nel nuovo concetto di **FRM (fan relationship management).**

La logica del Fan Relationship management (FRM), cioè come aumentare il numero dei tifosi da parte di associazioni sportive, club e leghe, nasce dall' esigenza di superare l'approccio tradizionale per assumere un modello di marketing innovativo teso all'incremento dei fan , che sono clienti paganti a tutti gli effetti caratterizzati dal grande senso di appartenenza alla squadra.

L'attività di gestione delle relazioni con i fan (FRM) , proponendosi come evoluzione dell'attività di gestione dei clienti tradizionali (CRM), apprende dai successi e dai fallimenti di quest'ultimo approccio, ma evidenzia la peculiare natura dell'industria sportiva.

Sebbene spesso non sia esplicitamente descritto come tale, in realtà la maggior parte dei CRM deriva dalla fusione tra marketing transazionale e relazionale e risulta più spesso orientato verso il primo.[14]

Gli strumenti di customer relationship management vengono utilizzati per segmentare il mercato, per individuare i target obiettivo e quindi per migliorare le strategie di vendita limitando sprechi di risorse nell'attività di marketing.

In un'ottica più ambiziosa essi consentono di avviare un dialogo bidirezionale che avvalora la finalità transazionale di tali strumenti, costruendo relazioni di lungo periodo in grado di creare un vero rapporto di fiducia e di impegno tra la società sportiva e la sua tifoserie.

In altri termini il marketing relazionale si basa fondamentalmente sul concetto più generale della "*fedeltà*", che non si riduce esclusivamente nell'incremento di clienti fidelizzati, ma che si pone l'obiettivo, proprio per la prerogativa di essere relazionale, di incrementare il valore della relazione tra il brand e i clienti, favorendo lo sviluppo ed il mantenimento i una relazione di fedeltà duratura nel tempo con i clienti e con i fan, nel caso di specie.

L'insieme dei processi di gestione delle relazioni con i clienti e con i fan non può che avvenire attraverso l'analisi dei dati e delle informazioni attraverso la centralizzazione dei dati e un loro corretto utilizzo che consente di identificare quelle informazioni sui fan che possono essere di maggiore utilità ai brand.

Questo avviene perché, mentre gli strumenti tradizionali del marketing transazionale, come la pubblicità, avendo una portata generale, non implicano la conoscenza reciproca, la relazione tra un brand e i suoi fan impone, quale requisito imprescindibile, il rapporto

[14] *From CRM to FRM: Applying CRM in the football industry, Garry Adamson, Alan Tapp, Warwick Jones.*

diretto, one to one, che deriva dall'analisi l'analisi dei dati e dall'utilizzo delle informazioni raccolte.

Per ottenere, dunque, l'ingaggio efficace dei fan e per migliorare la relazione con gli stessi accrescendone il valore, occorrono azioni mirate, contestuali e personalizzate, che risultino in grado di aumentare la soddisfazione dei fan e i livelli di comunicazione con le aziende e i brand, in un circolo virtuoso che poggia le sue fondamenta sulla centralizzazione dei dati dei fan.

I social media hanno contribuito moltissimo all'evoluzione delle strategie di marketing relazionale nel ciclo del fun engagement, in quanto attraverso la diffusione di dati e di informazioni consentono di privilegiare la relazione tra il brand e i singoli clienti.

Il passaggio dalla comunicazione tradizionale a quella via web, telefonica fino ad arrivare al modo di comunicare sui social media quali, Facebook, Twitter e WhatsApp, pur se ha inevitabilmente prodotto un epocale cambiamento nel linguaggio adottato e nel modo stesso di comunicare il pensiero, ha d'altronde permesso la bilateralità della relazione come volano affinchè le aziende e i brand possano conoscere a fondo i propri interlocutori.

Un aspetto da non sottovalutare, dal punto di vista delle aziende sportive, riguarda la possibilità di dispersione dell'enorme massa di dati in circolazione che i social media consentono di intercettare, che potrebbe costituire un fattore di criticità per i brand.

I dati e le informazioni sui fan che consentono alle aziende di conoscere meglio i propri clienti tanto da influenzarne le scelte finali, si trovano spesso su svariate piattaforme e su social media differenti, nella titolarità dei gestori di questi canali.

I meccanismi di aggregazione delle informazioni che i social network consentono diventano per le aziende di grande ausilio nella centralizzazione dei dati mettendo i brand in condizione di rafforzare il legame con i propri fan.

La realizzazione di un efficace ciclo di fan engagement si fonda su strategie di marketing strutturate, tutt'altro che semplici da gestire, che si pongano l'obiettivo di fidelizzare i fan attraverso una loro costante e progressiva fidelizzazione.

I passaggi, che prevedono anzitutto la definizione di un data base di fan, quindi l'ingaggio degli stessi attraverso il coinvolgimento, e la creazione della relazione con i clienti finali, possono essere schematizzati come segue.

Il primo passo è informare, nel senso di offrire ai fan i contenuti coerenti con ci loro bisogni e desideri. Di seguito vanno attivati tutti i canali di comunicazione, che consentono ad un brand di entrare in contatto con i suoi potenziali fan. A questo punto entra in scena la fase del coinvolgimento, mediante canali e programmi, specialmente quelli di loyalty management, che facciano leva sugli aspetti emozionali della fedeltà e della lealtà alla marca. Lo scopo è monetizzare, mediante la centralizzazione dei dati che, facilitando l'analisi delle informazioni, consente di addivenire alle decisioni di business più efficaci per valorizzare il legame con la propria fanbase.[15]

L'utilizzo in tal senso delle nuove tecnologie digitali, dal punto di vista degli utenti, permette di incrementare la soddisfazione e i livelli di comunicazione che sono poi alla base dei concetti di ingaggio e di fidelizzazione.

In generale, infatti, i clienti che hanno relazioni forti con le aziende e con i brand, interagiscono con loro più frequentemente, il che rende più semplice lo scambio circolare delle informazioni che sottendono l'intero ciclo del fun engagement.

In ultima analisi non va dimenticato un aspetto cruciale che costituisce l'aspirazione cui tende ciascuna azienda ovvero " *più i fan sono soddisfatti più trasmettono la loro felicità agli altri diventando ambasciatori, cioè* ***influencer*** *degli stessi brand".*[16]

1.5 Strategie di fun engagment

Le nuove tecnologie digitali e i social media hanno radicalmente trasformato il modo di comunicare ed in particolare la percezione di ciò che accade intorno a noi.

Gli eventi sportivi, in particolare, sono stati significativamente investiti da questa rivoluzione digitale per la loro stessa natura di eventi ad alto impatto comunicativo ed emo-

[15] *Marketing relazionale e loyalty management- Pubblicato da IQUII il 02/11/2018 in Thinking.*

[16] *Marketing relazionale e loyalty management- Pubblicato da IQUII il 02/11/2018 in Thinking.*

zionale, in quanto si prestano ad una fruizione multimediale ed interattiva, diventando veri e propri show che, come tali, devono poter offrire ai fan un'esperienza spettacolare.

In una simile circostanza l'evento diventa globale, in quanto rivolto non più a pubblico qualsiasi ma ad una platea connotata da un elevato e senso di appartenenza reale e partecipativa.

Il livello di coinvolgimento dei tifosi diventa direttamente proporzionale al valore emotivo dell'avvenimento sportivo, meglio se **live,** poichè questa modalità favorisce la interrelazione fisica tra gli atleti e i pubblici di riferimento ed impatta fortemente, in termini di engagement, lasciando un segno incisivo e superiore a qualunque altra forma di comunicazione.

Per creare coinvolgimento e acquisire nuovi fan risulta di fondamentale importanza formulare delle strategie di marketing con un elevato indice di gradimento da parte del pubblico, ragione per cui società e leghe, a livello mondiale, stanno interpretando la trasformazione digitale in termini di marketing quale investimento di altissimo valore aggiunto.

I social network e i nuovi strumenti digitali, in particolare le **app mobile**, si sono rivelati strumenti portentosi per l'affermazione dei brand, dal momento che i canali social consentendo ai tifosi di entrare direttamente in contatto con la squadra del cuore o con gli atleti preferiti, amplificano la dinamica del coinvolgimento.

Le nuove leve di marketing diventano, quindi, la squadra, il club, qualche volta il singolo sportivo, e i social media, attraverso la diffusione di immagini relative agli atleti e alle loro performance, assumono il ruolo di moderni strumenti di promozione di beni e servizi da vendere altamente performanti proprio in quanto interagiscono direttamente con i fan.

Per dirla con Tommaso Magni, Social Media Specialist dell'**Olimpia Milano,** società cestistica che milita nel campionato professionistico di serie A, << *Il fan moderno è proattivo, sente il bisogno di partecipare e di vivere il club non solo durante la partita, ma nell'arco di tutta la settimana. Per questo motivo è sempre più al centro delle stra-*

tegie dei club, e le attività di fan engagement assumono oggi una rilevanza assoluta>>. [17]

E' illuminante la vicenda della squadra milanese **Olimpia Milano**, che occupa il primo posto nelle classifiche del "*The Basketball League"* Report in quanto consente di comprendere le performance della pallacanestro italiana sulle piattaforme di digital networking che sono oggi di uso più che comune.
Lo dimostra il fatto che i dati della 5ª edizione del "*The Basketball League*" Report, lo studio digitale sul mondo della pallacanestro italiana, presentano l'Olimpia Milano al primo posto per numero di fan su tutti i canali social.

Come emerge dal grafico riportato, nella TOP 20 che aggrega i club delle 3 leghe in una singola analisi, è del tutto schiacciante il dominio dell'**Olimpia Milano**, che guida le classifiche con un totale di 301.8K fan su tutte le piattaforme, seguita da **Banco di Sardegna Sassari** (172.5K) e da **Segafredo Virtus Bologna**, al terzo gradino del podio con 81K supporter sui social considerati. Passando ora in analisi i dati relativi alla seconda divisione, troviamo **Virtus Roma** e **Fortitudo Bologna** a guidare le rispettive classifiche dei gironi di riferimento, vantando un seguito online di 40.8K e 45.8K fan, rispettivamente.[18]

[17] *IQUII SPORT- Interview - 14 giugno 2019.*
[18] *https://sportthinking.it/2019/02/01/the-basketball-league-repor*

E' altresì rappresentativo il caso del **Real Madrid,** il club calcistico spagnolo che è stato capace di sfruttare le nuove tecnologie digitali al meglio affermandosi come il club del secolo e assumendo una fama mondiale.

Le app mobile sono strumenti potenti per fare *branding* e creare engagement dal momento che il pubblico delle squadre e dei club è presente soprattutto su questi dispositivi. Con le app mobile è possibile parlare con i tifosi sia all'interno delle arene sportive, sia quando sono in trasferta, si possono inviare contenuti personalizzati e offerte, si possono creare contenuti commerciali sempre più estesi a disposizione dei follower .

Nella tabella che segue è riportata la classifica dei club di calcio con più soci al mondo[19].

LA CLASSIFICA DEI CLUB CON PIU' SOCI AL MONDO

Club	Nazione	Soci	Stadio
Barcelona	Spagna	222.980	Camp Nou
Benfica	Portogallo	197.877	Da Luz
Manchester United	Regno Unito	189.432	Old Trafford
Bayern Monaco	Germania	156.556	Allianz Arena
River Plate	Argentina	123.665	Monumental
Internazionale di Porto Alegre	Brasile	121.345	Beira Rio
Corinthians	Brasile	119.212	Corinthians Arena
Real Madrid	Spagna	107.564	Santiago Bernabeu
Flamengo	Brasile	105.878	Maracana
Boca Juniors	Brasile	102.070	La Bombonera

Fonte: Euromerica Sport Marketing

Uno scenario in evoluzione continua se si riflette sul dato che entro il 2020, in Europa, il 95% dei consumatori avrà uno smartphone con un piano di abbonamento mensile.

Grazie a questi strumenti portentosi i tifosi di qualsiasi sport diventano i reali protagonisti dell'evento sportivo, dialogano con le squadre di interesse, seguono le partite e gli allenamenti, esprimono preferenze e gusti, vengono totalmente coinvolti, facendo leva sul loro senso di appartenenza, e quindi sono inevitabilmente più inclini a fidelizzarsi,

[19] *https://www.calcioefinanza.it/2013/10/08*

ad accrescere il loro engagement, ad acquistare di più, con conseguente aumento di visibilità e di incassi per squadre e brand.

In particolare, con il termine di **strategie di fun engagement** si intende evidenziare le moderne iniziative di coinvolgimento del tifoso dentro e fuori lo stadio con azioni di *membership, loyalty, e sport retail.*

L'esigenza nasce dall' inevitabile dispersione dei follower sulla moltitudine di piattaforme e canali web e social come Facebook, YouTube, Twitter, WhatsApp Instagram, Telegram, LinkedIn, o Pinterest tanto che aziende e brand tendono a diluire la conoscenza dei propri clienti proprio perché questi risultano distribuiti in maniera capillare.

Tale condizione, ostacolando la costruzione e la gestione di strategie di loyalty e membership, ha spinto le aziende ed i brand alla creazione di piattaforme centralizzate di *content management* per gestire in modo efficace le azioni dell'intero ciclo di fun engagement.

Con riferimento al **retail sportivo**, occorre evidenziare come il cambiamento evolutivo dell'idea di **sport fashion**, ha determinato l'estensione delle occasioni di utilizzo di capi di abbigliamento che un tempo erano esclusivamente destinati ad essere indossati durante le attività sportive.

Per accrescere l'engagement e aumentare le vendite le catene distributive di abbigliamento sportivo sperimentano spesso, all'interno dei punti di vendita, percorsi evoluti di **shopping experience,** capaci di sconfinare il semplice acquisto per consentire la sperimentazione sul campo degli articoli proposti, sulla base di un'offerta ricca di iniziative e di attività.

A tale proposito la strategia **Decathlon** è dirimente, in quanto la catena francese nel 2017 ha visto il proprio fatturato italiano superare la quota del 1,6 miliardi di euro, grazie a un incremento del 7,2% rispetto all'esercizio precedente.[20]

---

[20] *By instore, Ago 9, 2018- Retail sportivo: il 2017 è stato l'anno delle grandi catene con più di 10 negozi.*

Nella filosofia Decathlon i punti di vendita assumono l'aspetto di luoghi sportivi esperienziali che non si limitano a proporre solo l'offerta più adatta alla pratica sportiva di interesse e la prova dei prodotti prima dell'acquisto, ma offrono la possibilità di partecipare ad iniziative sportive, attraverso l'organizzazione di eventi gratuiti o l'opportunità di seguire corsi specifici. La prenotazione dell'esperienza sportiva è riservata i possessori di una *fidelity card* una volta che gli stessi abbiano aggiunto un certo numero di punti fedeltà, convertendo i punti realizzati nelle esperienze sportive desiderate.

In questo modo i punti vendita **Decathlon** diventano il canale attraverso il quale vengono fatte confluire le esperienze costruite intorno alla marca.

Tutte le strategie esemplificate finora, ponendosi quale obiettivo principale l'attrazione dei tifosi per finalità commerciali, prendono il nome di strategie di fan engagement

Nei primi mesi del 2019 è stata diffusa la notizia del lancio, da parte della AS Roma, della **Magica Land,** la nuova Fan Zone innovativa, multisensoriale e interattiva dedicata a tutti i tifosi del club[21].

Il villaggio, che sorge all'interno del Parco del Foro Italico ed è aperto a tutti i fan prima di ogni partita della squadra, è stato pensato per *<<dar vita ad una nuova fan experience, unica e all'avanguardia, attraverso un concept digitale e multimediale che punta all'engagement attraverso una totale immersione del tifoso nell'universo della propria squadra del cuore*[22]*>>*.

All'interno del villaggio interattivo gli appassionati di ogni età, attraverso la realtà virtuale, potranno visitare i luoghi dello Stadio Olimpico e il centro sportivo intitolato a "Fulvio Bernardini" di Trigoria, accompagnati dai giocatori giallo-rossi, simbolo del club, o anche, per esempio, potranno indossare in maniera virtuale i guanti del portiere e cimentarsi in sfide di gioco, rendendo l'intera esperienza unica e memorabile.

Il lancio di questo nuovo Villaggio, ha dichiarato **Luca Danovaro,** CMO di AS Roma *<<è un'ulteriore testimonianza delle strategie di marketing e della volontà del Club di*

[21] *Platform EventXP - Powered by IQUII - v.1.5.*
[22] *Dal sito ufficiale della AS Roma.*

coinvolgere sempre di più i propri fan. Un investimento importante e ad alta componente tecnologica, improntato sulla tecnologia e sul divertimento>>.

La creazione di un questo spazio improntato sulla tecnologia e sul divertimento oltre che sul coinvolgimento dei tifosi a 360 gradi, ha comportato il nascere di nuove opportunità commerciali. Main partner del villaggio, infatti, è Peroni 3.5 gradi alcolici. Grazie alla partnership instaurata tra i due brand, Peroni è divenuta la birra ufficiale della società romana ed ha legato il proprio nome alla Fan Zone, mediante punti dedicati al ristoro e alla distribuzione dei prodotti "*food e beverage*".

La tecnologia dell'informazione e della comunicazione ha anticipato quali saranno i nuovi modelli di interazione e di *fun experience* possibili durante spettacoli ed eventi sportivi, ed in questa ottica, gli **stadi**, i "*moderni templi della passione umana*"[23], non solo non rappresentano un' eccezione alla regola, ma addirittura sono candidati a diventare i luoghi privilegiati in cui la tecnologia verrà sfruttata per favorire l'intrattenimento.

Questo è il caso della cosiddetta "*Smart Arena"*, in altre parole la costruzione di nuovi impianti sportivi che siano tecnologicamente all'avanguardia e che migliorano l'esperienza del tifoso e la fidelizzazione dei fun, offrendo opportunità di business significative per i club e i propri partner che progettano il futuro dell'esperienza degli spettatori.

Un esempio calzante di come sfruttare, al massimo dell'efficienza, le più recenti risorse offerte dal mondo digitale nell'ambito delle nuove arene telematiche è offerto dallo **Stadium Vision Concept** utilizzato **all'Allianz Arena di Monaco di Baviera,** un'arena autosufficiente, altamente connessa e versatile che è più un eco-villaggio di sport e ricreazione che uno stadio di calcio tradizionale.

La Smart-Arena sfrutta le infrastrutture necessarie per uno stadio sportivo, creando un ecosistema multiuso e multi-esperienziale con una pletora di opportunità sportive e

---

[23] *Fabio Lalli, "Smart Arena: quando i brand scendono in campo". Sport 4.0, Sport Technology, 7 Dicembre 2017.*

ricreative che vanno dagli sport da campo tradizionali come atletica leggera, hockey su ghiaccio a pratiche sportive come vela, surf, sport estremi, e anche e-sport.

Altri esempi sono il **Santiago Bernabéu di Madrid** e il **Wembley Stadium di Londra**, ambienti in cui la connessione wi-fi permette agli appassionati di seguire le statistiche di gioco, di guardare i video e di comunicare in maniera interattiva con i club sportivi.

La Smart Arena è dotata di infrastrutture tecnologiche moderne che consentono al pubblico una immersione totale nell'esperienza sportiva, quella che a livello emozionale solo la partecipazione dal vivo può garantire.

Vi è di più, in quanto le nuove tecnologie digitali consentiranno di rendere lo stadio di domani sempre maggiormente interattivo. In un prossimo futuro, il pubblico potrebbe essere in grado di condividere le proprie emozioni attraverso l'abbigliamento a LED o persino sperimentare ciò che i giocatori stanno provando.

Di seguito è riportata una significativa quanto spettacolare immagine della Smart Arena di **Camp Nou** a Barcellona.

Ai molteplici attori che operano nello sport business, società, club e brand, si pone una sfida interessante che consiste nel rendere possibile tale livello di esperienza dei fun, attraverso le tecnologie digitali moderne e quindi costruire nuove strategie di marketing e nuove possibilità di reddito[24].

L'evoluzione degli stadi in termini digitali è destinata ad essere un fattore straordinario per far relazionare i brand con un pubblico da conoscere sempre più a fondo lungo un sentiero che, dai dati, conduca direttamente al fatturato.

Si considerino, ad esempio, quante informazioni è possibile ottenere grazie all'attività on-line durante una partita, come il numero di visitatori, i profili degli utente, i dispositivi usati, le piattaforme di maggior utilizzo, le app più comuni, i contenuti visualizzati con maggior frequenza. L'analisi di questi dati da parte delle aziende e dei brand consentirà di perfezionare le strategie di engagement dei tifosi diventando, al tempo stesso, un potente strumento di customer care.

Ecco perché, quindi, uno stadio può trasformarsi in un grandissimo veicolo promozionale e in uno strumento di marketing straordinario, per i brand, ma anche per le squadre e i loro sponsor, e per gli stessi atleti.

Come ha detto **Alber Camus** "*Non c'è un altro posto del mondo dove l'uomo è più felice che in uno stadio*."

1.6 L'azionariato popolare e crowdfunding

L' azionariato popolare è una prassi di diffusione della proprietà azionaria di aziende o organizzazioni no profit tra un numero molto elevato di soci.[25]
Con l'azionariato popolare diventa possibile diffondere la proprietà azionaria della società tra i soci, i quali mutano la propria connotazione, passando da un numero limitato di individui che possono instaurare un rapporto diretto con gli organi direzionali delle società sportive ad un insieme di soggetti non istituzionali che, per effetto delle loro

[24] *Fabio Lalli, "Smart Arena: quando i brand scendono in campo". Sport 4.0, Sport Technology, 7 Dicembre 2017.*

[25] *Wikipedia, enciclopedia libera.*

partecipazioni economiche e finanziarie, contribuiscono allo sviluppo del club di appartenenza.

Questo fa sì che ci sia una maggiore sostenibilità politica, economica e soprattutto sociale che conduca ad una gestione più mirata alle diverse esigenze dei vari pubblici di riferimento e consente quindi di arrivare ad una distribuzione del reddito più omogenea.

Attraverso i diritti derivanti dal possesso dei titoli azionari che comportano la possibilità di partecipare all'assemblee societarie nonché di rappresentare il loro punto di vista su proposte di rilevanza strategica per la sopravvivenza dei club e delle società sportive i fan vengono coinvolti totalmente nelle sorti della propria squadra di riferimento.

Versando **quota annuale** il socio, in pratica, ottiene in cambio una serie di benefici, dalla partecipazione attiva alla **gestione della società** , in particolare alle assemblee dei soci , ad altre **agevolazioni** elative a biglietti, iniziative, eventi, promozioni commerciali.

Sicchè le decisioni assunte dalle società sportive non verranno valutate esclusivamente in termini economici e di redditività, tipici dente componente imprenditoriale, ma verranno influenzate poderosamente anche dalla componente emozionale che i gruppi di follower esprimono all'interno della compagine societaria.

I club, quindi, passano di fatto nelle mani dei tifosi e dei supporter, che si riconoscono come veri e propri proprietari, soci delle squadre del proprio cuore.

Non è di scarso rilievo la circostanza che l'azionariato popolare non si configura esclusivamente come un evento di tifoseria sportiva, ma piuttosto, come un allargamento della compagine societaria, come un allargamento della proprietà azionaria favorito che, dal punto di vista del socio non ha solo un aspetto tipicamente sportivo ed emozionale, ma anche un risvolto di natura sociale, politica e rappresentativa.

La pratica di **fan ownership** per la sua peculiare natura può essere assimilata alle società cooperative in quanto questo tipo di associazione, proprio come nelle cooperative, non ha scopo lucrativo privilegiando l'aspetto democratico rispetto a quello economico.

Le società di capitali sono soggetti di diritto completamente distinti dalle persone dei soci e godono perciò di autonomia patrimoniale perfetta. Tale condizione implica che i soci non *non* rispondono in via personale, e neppure in via sussidiaria, per le obbliga-

zioni sociali, la responsabilità delle quali è pienamente assunta dalla società che risponde con il proprio patrimonio.[26]

Invece, "*le cooperative sono società a capitale variabile con scopo mutualistico*", nel senso che esse forniscono ai soci beni o servizi a condizioni maggiormente favorevoli rispetto a quelle rinvenibili sul mercato[27].

Adesso la disciplina delle società cooperative, è modellata sulla base della disciplina della s.p.a. se si tratta di cooperativa grande, al contrario, su quella della s.r.l se si tratta di cooperativa medio-piccola.

Un esempio di successo a livello europeo è **Il Football Club Barcellona**, che ha fatto dell'azionariato popolare un modello di business fortemente identitario nel quale i tifosi che sono al contempo soci si riconoscono completamente mentre esercitano i propri poteri di indirizzo sul club. E', infatti risaputo come il catalano si identifichi più con i colori sociali del Barcellona che con quelli del governo centrale.

In Italia, l'azionariato popolare non è una pratica molto diffusa, tanto è vero che per individuare il primo caso di azionariato popolare, seppure in stato primordiale, dobbiamo risalire al 2018, quando venne costituita la Cooperativa Modena Sport Club , che ha rappresentato una delle prime pratiche di **fan ownership,** mediante l'azionariato popolare per il Modena Football Club.

Altri casi si sono registrati nelle serie minori ed hanno riguardato irrisorie percentuali del capitale sociale, come ad esempio l' associazione "Amici del Rimini" per il **Rimini** e dell'associazione "Orgoglio amaranto" per l'**Arezzo**, che nel 2010 militavano entrambe in **Serie D**. E' della stessa epoca la costituzione della associazione "**Sosteniamo l'Ancona"** che ha acquisito il 2% circa del capitale sociale dell'Ancona, ripartita addirittura dal **campionato di Eccellenza** .[28]

Di importanza certamente maggiore è il **progetto "MyRoma",** fondato nel maggio 2010 sostenere l'AS Roma in un periodo tutt'altro che propizio. Grazie a questo modello di business si crea una forte interrelazione e un sistema condiviso di valori tale che il club per rispondere alle aspettative dei soci e del territorio realizza un modello soste-

---

[26] *M. Campobasso, "Manuale di diritto commerciale"- UTET Giuridica.*
[27] *M. Campobasso, "Manuale di diritto commerciale"- UTET Giuridica.*
[28] *Footlab, L'azionariato popolare, Luca Petrelli, 18 Luglio 2016.*

nibile che crea i benefici ai propri supporter e a tutti gli stakeholder, i fun, dal canto loro, si sentono parte del progetto, corresponsabili delle sorti della squadra di riferimento, e si identificano con i valori del club.

Sebbene l'Italia sconti un forte ritardo rispetto all'estero in questa pratica, qualcosa sta muovendosi, tanto è vero che il governo, recentemente, ha approvato un emendamento al disegno di legge sullo sport che prevede in futuro una legge riferita all'azionariato popolare, e intanto introduce un organo consultivo nelle società professionistiche per la tutela dei tifosi.

L'azionariato popolare, infatti, è un tema caro al governo in carica da sempre sostenitore della democrazia diretta in quanto misura volta a favorire la coesione sociale e la partecipazione dal basso.

La citata proposta sottoscritta dal relatore Belotti , in forza Lega, impegna il governo ad "*individuare forme e condizioni di azionariato popolare per le società professionistiche*", in maniera tale che se il disegno di legge verrà approvato e diventerà norma, il governo potrà chiedere la delega sull'azionariato popolare.

Nello stesso tempo un articolo del suddetto disegno di legge offre la possibilità per i tifosi di partecipare alle società sportive, mediante la creazione di un organo consultivo, costituito da 3 a 5 membri eletti dagli abbonati, abilitato ad esprimere pareri su vicende rilevanti per i supporter, a visionare i bilanci societari e tutelare i propri interessi.

Un'altra pratica molto importante in termini di coinvolgimento dei fan nella vita e nello sviluppo di una società sportiva è il **crowdfunding** che letteralmente indica il "finanziamento da parte del pubblico".

Il crowdfunding è una "*forma di finanziamento popolare che consiste in una raccolta, generalmente organizzata tramite la rete in internet, di fondi destinati a realizzare progetti di vario tipo*"[29]. Mediante questa pratica si può investire nelle società sportive non solo attraverso la partecipazione azionaria.

In Italia un caso emblematico rappresentato dall'acquisizione della società calcistica **Santarcangelo Calcio 1926** militante nella Seconda Divisione, da parte di una web community.

[29] *Wikipedia, enciclopedia libera.*

Le nuove tecnologie consentono ai fun che contribuiscono finanziariamente al mantenimento e alla sopravvivenza della società calcistica sostenibilità, di partecipare, con un contributo anche di idee, alle strategie maggiormente rilevanti per il club, anche in relazione all'acquisizione e alla formazione dei giocatori, con un modello di business fortemente innovativo e vincente in termini di marketing, in quanto la società acquisisce visibilità il club in questo senso acquisisce visibilità, fondi e follower.

Nel settore sportivo, una delle più importanti piattaforme di crowdfundig per progetti legati al calcio, è **Tifosy,** che viene utilizzata specialmente per finanziare le società di calcio, e più in generale tutti i club sportivi che vogliano reperire fondi per eventi sportivi da parte dei tifosi.

Essa è stata lanciata dall'ex calciatore della Sampdoria e della Juventus, Gianluca Vialli, in collaborazione con Fausto Zanetton, ex banchiere di Goldman Sachs e Morgan Stanley specializzato in investimenti nel settore sportivo e dei social media.

La piattaforma Tifosy è sottoposta al controllo e alla regolamentazione da parte della Financial Conduct Authority inglese , cosiddetta FCA, che è assimilabile, per le funzioni svolte, al ruolo della Consob in Italia, ed è principalmente volta alla salvaguardia del pubblico risparmio. Sul sito on-line della piattaforma Tifosy compaiono svariate campagne di raccolta fondi lanciate da club e società sportive calcistiche di tutto il mondo, alle quali i singoli tifosi e i vari appassionati possono decidere di aderire, come riportato nell'immagine che segue[30].

[30] *https://www.tifosy.com*

Tifosy offre, in buona sostanza, ai fun la possibilità di investire in squadre di calcio e contemporaneamente collega il mercato sportivo globale che vale 150 miliardi di dollari e quello dei tifosi sportivi che raggiungono complessivamente i 4 miliardi di persone, con il mercato mondiale del crowdfunding che ha registrato un volume di affari nel 2016 di oltre 34 miliardi di dollari.[31]

Sostenitore principale di questo progetto è Gianluca Vialli che si è espresso così al riguardo: "*Credo davvero che Tifosy sia in grado di portare l'impegno dei tifosi ad un livello completamente nuovo cambiando così il futuro di questo bellissimo sport. Questo è l'inizio di una nuova era. Si tratta di una rivoluzione nel mondo del calcio e io sono orgoglioso di sostenerla*."

1.7 Sponsorizzazione sportiva e social media marketing

La sponsorizzazione sportiva si configura come un'area di business ed un medium di straordinaria valenza capace di indurre nel pubblico sportivo e tra gli appassionati tutto un corredo emozionale fatto di immagini e di sentimenti, che determinano

[31] *https://www.calcioefinanza.it/2017/09/23*

l'abbinamento spontaneo tra la squadra o l'atleta e l'azienda che decide di legarsi a questi ultimi, sponsorizzandoli.

"*Il termine sponsor deriva dal verbo latino spondeo, cioè promettere solennemente, garantire, assicurare, che, a sua volta, deriva dal termina sponsio, che è un'antica forma di contratto. Al giorno d'oggi questa forma di comunicazione non ha più l'intento di voler diffondere un messaggio attraverso un atto di generosità, ma è un contratto bilaterale che prevede obblighi per ambo le parti*"[32].

Da questo punto di vista la sponsorizzazione è una vera e propria tecnica di marketing mediante la quale un'azienda sceglie un personaggio o, nel caso di specie, una squadra o un atleta particolarmente cari al pubblico attraverso la cui reputazione dare risalto e interesse al proprio brand dietro il corrispettivo di un investimento in denaro.

In questo modo l'impresa riesce a conferire ampia visibilità al marchio associando la propria immagine ai valori espressi dall'organizzazione sportiva o dal singolo atlet , in una condivisione valoriale che, con il tempo, sfuma la linea netta di demarcazione tra le due dimensioni.[33].

Un'opportuna definizione di sponsorizzazione sportiva la si trova nel testo di A. TROVATI, B. BILI, "*Sponsor ergo sum",* che identifica, con il suddetto termine, ogni accordo commerciale per effetto del quale **lo sponsor** mette a disposizione strumenti, contributi economici, o attrezzature **allo sponsorizzato,** in cambio della possibilità di associare il proprio brand ad un singolo atleta o ad un particolare avvenimento sportivo e, specialmente, della facoltà di usufruire di tale identificazione con finalità prettamente pubblicitarie[34]. Maggiore è la reciprocità tra il marchio e il club sportivo più la sponsorizzazione otterrà successo.

I contratti di sponsorizzazione in ambito sportivo, dunque, sono accordi tipicamente commerciali dai quali scaturiscono, per le parti coinvolte, vantaggi multipli, non

---

[32] *A. TROVATI, B. BILI, "Sponsor ergo sum. L'evoluzione delle sponsorizzazioni sportive", Torino, Bradipolibri, 2012, p. 17.*
[33] *S. CHERUBINI, op. cit., p. 280.*
[34] *Definizione formulata dal Consiglio d'Europa nella Terza Conferenza dei Ministri Europei dello Sport di Palma di Maiorca, 1999.*

soltanto di carattere finanziario., ma in termini di aumento di vendite, di conquiste di nuovi target di mercato, di riposizionamento del proprio brand, e tanto altro ancora.

In particolare A. Trovati e B. Bili, nel sopracitato testo, distinguono tra alcune forme specifiche di sponsorizzazione. Anzitutto la **sponsorizzazione finanziaria,** la quale coincide con quella commerciale, e consiste nell'obbligo di un'azienda di corrispondere una somma di denaro, in cambio dell'abbinamento del proprio brand ad un atleta, ad un club o ad un evento sportivo, a fini pubblicitari e di vendita.

Parimenti diffusa, anche **la sponsorizzazione tecnologica**, gergalmente detta, tecnica, che avviene quando un'azienda produttrice di materiale tecnico, di abbigliamento o di attrezzature sportive mette a disposizione di una squadra famosa o di un atleta celebre, i suoi prodotti, ed attraverso gli stessi li pubblicizza . Il primo sponsor a comparire sulle divise dei calciatori è stato il marchio giapponese Hitachi che è apparso, oltre trenta anni fa, sulle magliette dei giocatori del Liverpool.

L'Italia addirittura precede il Regno Unito, in quanto nel lontano 1953, sulle divise dei calciatori del Lanerossi Vicenza venne apposta una R blu, simbolo del club proprietario della squadra, tuttavia , l'apposizione del marchio dello sponsor sulle maglie degli atleti, in forma ufficiale, è stato autorizzato dalla FIGC a partire dalla stagione calcistica 1981/1982.

Segue la **sponsorizzazione in natura** che si realizza quando l'azienda sponsor fornisce beni e attrezzature, non di tipo sportivo, come scarpe o abbigliamento, ma oggetti diversi, del tipo integratori, bibite o altro.

La gestione di un rapporto di sponsorizzazione prende il via dall'elaborazione di un piano di comunicazione che viene formulato e proposto con la finalità di ottenere un vantaggio economico e la promozione del brand sul mercato. Una volta che il rapporto tra l'azienda sponsor e la società sportiva si sarà consolidato nel tempo, entrambi i marchi saranno associati nell'immaginario collettivo e da tale abbinamento potranno scaturire miglioramenti di performance per entrambi.

Naturalmente quando un'azienda sponsor decide di accostare il proprio marchio a quello di una squadra sportiva di un evento o di un atleta carismatico, ha valutato preventivamente in maniera accurata la coerenza tra i valori del club e l'immagine che l'azienda stessa intende veicolare, in maniera tale che il club funzionerà come uno specchio che riflette i valori aziendali e la brand image.

Il momento immediatamente successivo è la selezione dello sponsor, che definisce l'universo dei potenziali collaboratori. Il processo di scelta deve tenere necessariamente conto delle motivazioni che spingono a instaurare una partnership efficace, puntando principalmente a quelle aziende finanziatrici he occupano posizione leader nel territorio di riferimento e con le quali può istaurarsi un coinvolgimento di tipo identitario a livello valoriale.

Sotto questo profilo, una volta esaminato il potenziale economico dell'azienda sponsor, si punta a individuare un partner il cui pubblico sia il più possibile omogeneo a quello del club, mediante l'analisi dei principali target dell'azienda sponsor o dei contenuti della sua comunicazione.

La fase vera e propria della ricerca del partner viene condotta da un team di persone qualificate che si occupano di avviare i contatti con imprenditori, direttori generali , amministratori delegati, o direttori marketing dell'azienda finanziatrice, e curano la delicata fase della negoziazione che contempla, infine, la proposta di sponsorship.

Quest'ultima dovrà puntare su alcuni parametri di efficacia imprescindibili, e nel caso concreto dovrà tener conto, preliminarmente, della compatibilità tra l'immagine e i valori del club e quelli dell'azienda sponsor. Anche l'aspetto delle dimensioni del pubblico, ovvero l' analisi delle fette di mercato target raggiungibili, appare di grandissima rilevanza, considerato che ci sono sport capaci di raggiungere un pubblico ampio e globale. Si pensi alla moto GP.

L'indice di visibilità, e di *brand awareness*, infine, è un parametro di tipo qualitativo di enorme peso, in quanto maggiore è la visibilità che l'accordo di sponsorship produce, più aumenta la consapevolezza del marchio, aspetto questo assolutamente rilevante sia

per le aziende intente a conquistare nuovi spazi di mercato sia per i brand noti che vogliono rafforzare l'immagine nel consumatore.

Se la negoziazione produce esito positivo, apre la strada alla stipula del contratto di sponsorizzazione. Quello sportivo rientra nel novero dei contratti pubblicitari ma non è un contratto espressamente disciplinato dal codice civile.

Come già espresso i vantaggi della sponsorizzazione sportiva sono legati principalmente al guadagno in termini di visibilità, per effetto della vastità dei pubblici che seguono gli eventi sportivi, tornei, team, o campionati , sia con la partecipazione live allo stadio o nelle arene sportive, sia da spettatori davanti alla televisione o attraverso i canali social.
Spesso l'audience, nella fruizione dell'evento, utilizza una combinazione di vari canali e dispositivi di natura digitale per ottenere maggiori informazioni sugli eventi sportivi, In questo modo i brand hanno un'opportunità unica per catturare l'attenzione dei tifosi.[35]
La profilazione degli utenti appassionati di eventi sportivi e la loro targettizzazione nel corso degli eventi stessi, sia che vengano fruiti fisicamente che on-line, consente di mantener l'attenzione alta e di creare fidelizzazione nel lungo periodo, specialmente se ciò avviene attraverso le piattaforma digitali di uso maggiormente comune come Facebook o Instagram.
Profilare gli appassionati di sport nel momento in cui acquistano i biglietti, o parlano di sport on line, significa offrire ai club tutta una serie di dati di grandissima rilevanza per impostare le proprie attività di marketing.
Poter mettere a disposizione delle aziende sponsor e dei brand coinvolti nelle sponsorizzazioni una tale conoscenza approfondita del target di riferimento, le informazioni rilevanti sui fan, le cosiddette **funbase,** significa consentire ai partner di trarne indubbi vantaggi commerciali, agganciando i fun che sono interessati alla propria offerta commerciale, in momenti precisi in modo da riuscire a convertirli in clienti.

[35] *Riccardo Tafà , 28 Febbraio 2019, In Marketing Sportivo, Sponsorizzazioni Sportive.*

Per uscire fuori di metafora, con la consapevolezza dell' enorme potenziale prodotto dall'avvento di massa dei social media , bisogna chiedersi se ha ancora senso sponsorizzare i brand attraverso i canali tradizionali e la Tv.

I social media, oggi, permettendo di rimanere sempre connessi e trasformando il nostro modo di comunicare, hanno avuta un' incidenza profonda anche sul fenomeno in argomento, in quanto prima la sponsorizzazione era intesa in maniera tradizionale, per cui le aziende sponsor promuovevano il proprio marchio specialmente con la pubblicità outdoor e facendo indossare il proprio materiale ai giocatori celebri.

Negli ultimi anni si sono aperte una serie di opportunità prima inimmaginabili, in quanto la comunicazione e la pubblicità hanno assunto caratteristiche di "viralità" e "globalità". Oggi sponsorizzare non significa più solo fornire del materiale ad una squadra sportivo, oppure ad un atleta famoso, oggi diventa cruciale imprimere re un impulso vitale e decisivo allo sviluppo del merchandising, dando vita a progetti in collaborazione con i team sponsorizzati.

In tale ottica tutti i canali social sono adatti; Facebook ed Instagram si addicono maggiormente perché sono i più utilizzati dai giovanissimi. Questi social permettono di veicolare e pubblicizzare contenuti, messaggi e foto in maniera immediata e diretta con un grande impatto sull'immaginario collettivo.

Un esempio dirompente è il **Real Madrid** ed il suo fuoriclasse **Cristiano Ronaldo,** il quale con i suoi *social media account* , lo scorso anno, secondo la società di data driven sports sponsorship analytics Hookit, ha generato 500 Ml di Euro per la Nike in termini di visibilità dei propri prodotti.

Cristiano Ronaldo, pur essendo un singolo atleta, è stato capace di generare, con i suoi profili social media, sui quali è particolarmente attivo, un circuito mediatico esorbitante, "*se pensiamo che lo scorso anno un suo post è arrivato a valere $5.8 m dopo che ha raggiunto 1.7 milioni di likes e quasi 13.000 mila commenti per la vittoria del suo Portogallo agli Euro 2016"*[36].

[36] *Noemi Campegiani, Maggio 26, 2017, "Social Media Marketing nel calcio: gestire gli sponsor sui social".*

Di esempi ce ne sono tanti altri. Il cestista dei Los Angeles Lakers **Lebron James,** star della NBA, atleta di fama mondiale, può contare un seguito di decine di milioni di follower e un suo tweet vale centinaia di migliaia di dollari.

"Roger Federer, Rafael Nadal, i golfisti Phil Mickelson e Tiger Woods, Usain Bolt, i piloti Lewis Hamilton e Felipe Massa, il wrestler John Cena, tutti questi atleti possono contare sull'equivalente di una piccola nazione o un esercito armato di smartphone e tablet dalla loro parte"[37].

[37] *Fabio Lalli, "Atleti e social media: il valore degli sport influencer e i nuovi assets strategici dei club"- Spot. 4.0, 15 dicembre 2017.*

2 CAPITOLO II Ruolo dei social media nell'engagement sportivo

2.1 Sport e tecnologie Web- Prospettive reali

E' fin troppo noto che l' evoluzione della tecnologia, il crescente utilizzo dei social media e la diffusione degli strumenti digitali sta incisivamente influenzando l'industria sportiva, tanto da rivoluzionare l'approccio con cui le aziende stesse si rivolgono ai propri target di riferimento ed il modo con cui coltivano le relazioni con i clienti.

Nell'epoca delle tecnologie Web 2.0., il mondo è diventato talmente mobile che i follower che partecipano ad un evento sportivo si aspettano che la performance sia qualitativamente all'altezza dell'esperienza che la tecnologia offre in tutti gli altri aspetti del quotidiano. [38]

I social network hanno insita la prerogativa di essere un medium digitale eccellente per l'impatto che ha sul pubblico rispetto ai mezzi tradizionali di comunicazione. Anche la televisione è stato un medium digitale particolarmente efficace, se si pensa che la relazione tra sport e televisione è iniziata storicamente nel maggio 1939, quando venne trasmesso, per la prima volta, negli Stati Uniti un incontro di baseball.

L'Europa ha registrato un certo ritardo, bisogna infatti aspettare gli anni Cinquanta per assistere, anche nel continente, all'esplosione delle TV nazionali, successivamente, poi, , l'eurovisione e la mondovisione, inaugurata nel 1964 in occasione delle Olimpiadi di Tokyo, hanno decretato l'affermazione definitiva di questo medium comunicativo.

In verità l'evento sportivo, per le sue caratteristiche peculiari, si presta molto bene all'uso televisivo, sia per la possibilità di irradiare avvenimenti in diretta, sia perché la televisione garantisce quegli effetti di spettacolarità che rendono l'evento unico ed irrinunciabile .

Da sempre, infatti, le manifestazioni sportive, che si svolgono in campi di gioco ben delimitati e con un predeterminato tempo di gioco, si sono prestati molto bene all'utilizzo televisivo, esaltando quell'aspetto fondamentale che distingue la televisione

[38] *Fabio Lalli, "Sport Thinking :una nuova vision per le strategie della Sport Industry"- Sport 4.0, 10 Novembre 2017.*

da ogni altro strumento di comunicazione e che è rappresentata appunto dalla visione diretta.[39]

Si aggiunga che oggi, i moderni schermi televisivi offrono una risoluzione eccellente delle immagini, di qualità molto elevata e consentono ai tifosi, inoltre, di vedere il gioco da diverse angolazioni e di rivedere le scene che li hanno colpiti maggiormente. I moderni *devise* a disposizione degli appassionati , come le Tv a schermo verticale, ad esempio, offrono opportunità fino a qualche anno fa inimmaginabili, come la possibilità di vedere i contenuti o le azioni sportive girati o scattati con gli *smartphone* , condividerli e commentarli sui canali social.

Per chi decide di seguire gli eventi live invece, negli stadi e nelle arene, vengono in soccorso altri dispositivi digitali che permettono di anticipare di molto l' esperienza sportiva, grazie all'acquisto dei biglietti on-line o attraverso le app dedicate, che permettono di individuare i posti con la visuale migliore o di usufruire di servizi collegati.

Il **Levi's Stadium** di Santa Clara in California è una struttura estremamente tecnologica che sorge al centro della Silicon Valley, nel quale ogni postazione è dotata di wi-fi per chattare e twittare durante la partita. Nel corso della cinquantesima edizione del Super Bowl, che lo stadio ha ospitato nel 2016, è stato possibile ordinare il pranzo e farselo consegnare grazie ad un'app dedicata.

Anche il **London Wembley Stadium,** che ospita le partite dalla nazionale inglese, è una tra le arene più all'avanguardia di sempre, grazie alla larghezza della banda wi-fi, e alla moltitudine di app dedicate che sono incluse nel prezzo del biglietto e che è possibile scaricare per ricevere svariati servizi, come ordinare al posto cibi e bevande e

---

[39] *G. Caselli, "L'economia dello sport nella società moderna", Enciclopedia dello sport.*

rendere l'esperienza sportiva per i tifosi talmente emozionante da spingerli ad alzarsi dalle poltrone davanti alle Tv e a riempire nuovamente gli stadi.

Lo Stadio viene gestito, dal punto di vista digitale da una delle più evolute società di comunicazione del Regno Unito, EE, che ha innovato completamente il coinvolgimento del tifoso per portare lo spettacolo ad un livello emozionale unico. Grazie infatti ad un sistema di illuminazione integrato a luci LED dinamiche e colorate, all'illuminazione funzionale del campo da gioco ed una **Live Arch WebCam** in esecuzione sulle app è possibile far sentire lo spettatore in campo ed assicurare lo spettacolo del calcio[40].

Il futuro degli avvenimenti sportivi va in questa direzione, per cui federazioni, leghe, società, atleti e sponsor sono continuamente invitati a sviluppare nuovi modelli di *fun experience* che ampliano il coinvolgimento attraverso l'acquisizione del maggior numero possibile di informazioni sui follower, l'analisi dei dati l'utilizzo dei nuovi strumenti di comunicazione digitale.

Dal punto di vista dei tifosi le grandi trasformazioni digitali che stanno interessando la nostra epoca saranno in grado di mutare, migliorandola, l'intera esperienza dei fun e degli spettatori, promuovendo un modo nuovo di vivere gli eventi sportivi.

Poter godere di visuali di gioco complete come se si fosse a bordo campo , poter interpretare lo sviluppo del gioco con la visione dell'atleta, anche se si sta comodamente seduti sul proprio divano, ottenere informazioni e statistiche in real-time, effettuare acquisti on-line, sono soltanto alcuni esempi di come si sta trasformando l'esperienza del tifoso grazie ai nuovi dispositivi digitali che consentiranno di rendere gli avvenimenti sportivi esperienze sempre più immersive.

Ecco perché aziende, chiamate ad operare in un contesto nel quale un ruolo determinante è giocato quotidianamente sui social media, stanno approntando piattaforme elettroniche che permettono la gestione di App e Mobile da parte dei club e degli atleti, facilitando l'interazione con i supporter, semplificando l'acquisizione di

[40] *Fabio Lalli "Sport Thinking: una nuova vision per le strategie della Sport Industry" Sport 4.0 ,10 Novembre 2017.*

dati e la profilazione dei tifosi, con la finalità di formando un pubblico sempre più competente, partecipativo ed esigente.

2.2 Atleti e social media

Nel mondo prima dell'avvento dei social media, anche sport piuttosto popolari, come il calcio, faticavano molto a guadagnare attraverso i fan. Club come il Manchester United o il Real Madrid hanno da sempre vantato milioni di follower in tutto il mondo, numeri importanti anche allora che tuttavia restavano, in una grande percentuale, subordinati alla TV.

Vi è di più, molti appassionati di calcio, trovandosi all'estero, non avevano mai potuto partecipato ad una partita dal vivo, non avevano mai potuto visitare la sede sociale dei club sportivi di riferimento, non erano mai stati allo stadio.[41]

Per cui, i numeri vantati dai maggiori Club sportivi restavano un dato poco importante, considerata l'impossibilità di raggiungere in maniera capillare e diretta il pubblico malgrado lo stesso fosse di dimensioni planetarie.

Il boom dei social media ha letteralmente ribaltato la situazione, dal momento che i club e gli atleti sono presenti sulle piattaforme di uso più comune, come su Facebook, Instagram, o Twitter, e, in questo modo, guadagnano nuovi follower ogni minuto.

Seguendo questo approccio i club organizzano i propri canali social, le piattaforme e le TV, per attirare ed affascinare spettatori sempre più coinvolti e partecipi, in un contesto che li vede, per questo, diventare "***emittenti di sé stessi"***.[42]

Il **Global engagement** dei tifosi vuol dire rendere gli stessi parte attiva dello spettacolo, iterandolo e diffondendolo sulle svariate piattaforme social, in formati sempre differenti. Significa creare con loro un canale diretto di relazioni, trascorrere moltissimo tempo a conoscerli, a comprenderne gusti e preferenze, in una parola a capitalizzarli.

---

[41] *Fabio Lalli, " Sport influencer: il nuovo asset strategico per club e sponsor", Sport 4.0, 15 Dicembre 2017.*

[42] *Fabio Lalli, " Sport influencer: il nuovo asset strategico per club e sponsor", Sport 4.0, 15 Dicembre 2017.*

Ecco spiegata la ragione per la quale i maggiori club europei stanno conquistando fan anche oltre i confini, puntando sui grandi stati come la **Cina**, l' **India** e gli **Stati Uniti,** dove risiede la fetta più rilevante della popolazione mondiale.

Per riassumere perfettamente il cambiamento di natura rivoluzionaria che è attualmente in corso, basti pensare che il giocatore brasiliano **Neymar**, da quando ha lasciato il Barcellona per giocare nel Paris Saint Germain nell'anno del mondiale, conta più follower in Brasile che in Francia.

L' amministratore delegato del Paris Saint Germain **Frédéric Longuépée** si è così espresso: "*Saremo sempre più presenti anche negli Usa per sviluppare il brand a livello internazionale, accanto al progetto sportivo, per garantire che il PSG cresca nel mondo e amplii la sua fanbase.".*

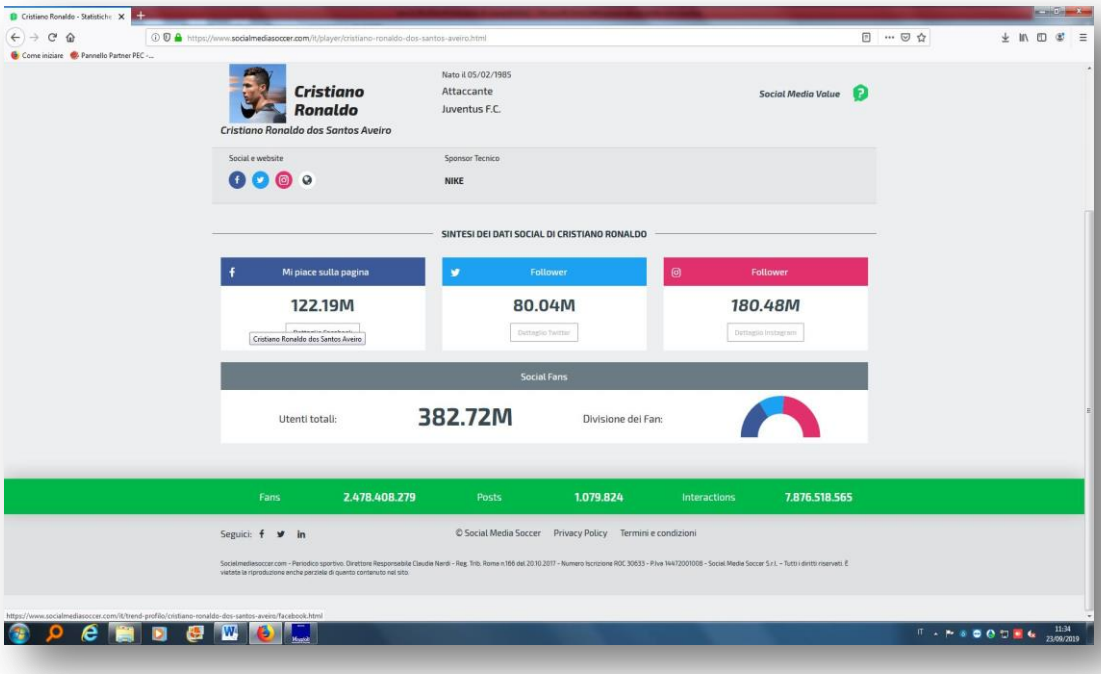
In questo mutato contesto, atleti sempre più digitali, attraverso i blog, i magazine e gli altri new social catturano l'attenzione dei follower, gestiscono la loro immagine sui canali ufficiali, promuovono i loro prodotti e servizi, entrano in contatto con le loro *audience* direttamente, senza altri tipi di intermediazione.

Qualche tempo fa, i dirigenti di Facebook esortarono i manager di **Cristiano Ronaldo** ad aprire una propria pagina, sostenendo che il calciatore possedeva il potenziale per arrivare a contare 10 milioni di follower, ovvero l'intera popolazione del Portogallo.

Sicchè nel 2009, Ronaldo, che oggi è lo **sport influencer** più potente al mondo, ha fatto il suo debutto sui social, e nel giro di pochi mesi il traguardo è stato ampiamente superato, se si calcola che attualmente i suoi follower facebook sono circa 122 milioni, pari alla popolazione di una vasta nazione ma non così differenziati, anzi con un tratto distintivo riscontrabile in ognuno di loro, ovvero l'ammirazione per "*l'asso blanco",*[43] mentre la sintesi dei dati social del calciatore è riportata di seguito.

---

[43] *"Atleti e Social Media: il valore degli Sport Influencer e i nuovi asset strategici dei Club", Fabio Lalli.*



Immaginare cosa comporti questo, a livello commerciale, è dirompente, poichè si tratta di 122 milioni di persone con un interesse in comune, pulsante e concreto.

Il goleador, infatti, non è solo un campione mondiale, con un ruolo indispensabile per le squadre che se lo contendono, ma è anche uno degli atleti più preziosi del pianeta per la crescita del business delle aziende che rappresenta.

Non a caso, tra i club più seguiti sui social media, con circa 187,4 milioni di fan, domina da tempo il Real Madrid, soprattutto quando ha potuto vantare lla presenza del fenomeno portoghese, il cui effetto social è stato talmente devastante da raggiungere addirittura 302,7 milioni di supporter.

L'influenza di Ronaldo è stata dirompente anche sulla fanbase bianconera, tanto è vero che la community della Juventus ha avuto un' impennata esorbitante passando da 50 a 60 milioni di follower.

In termini economici l'impatto è facilmente intuibile considerato il balzo clamoroso che hanno avuto le partnership con il brand Juve. La Juventus di Ronaldo sfiora oggi il podio delle squadre di calcio più social d'Europa.

Al secondo posto segue il Barcellona, con circa 182,3 milioni di follower, grazie a mostri sacri della classifica social come Lionel Messi, Luis Suarez e Andrés Iniesta.

Probabilmente tra le cause della discesa in termini di gradimento, vi è proprio la partenza di un idolo dei tifosi, come Neymar, che come si è detto, è passato al Paris Saint Germain, il quale, ha, dal canto suo, registrato una crescita di circa il 2% della propria fanbase.

Al terzo gradino troviamo il Manchester United, che si attesta sui 109,4 milioni di supporter grazie a recenti acquisizioni di elevato standing social, come Zlatan Ibrahimovic e Paul Pogba, che mettono insieme, in due, circa 100 milioni di seguaci.

Il modo in cui un atleta gestisce la propria immagine social, la sua capacità di coinvolgere i fan, intrattenendoli, sviluppando con la *community* una solida interazione, è diventato talmente strategico che molte squadre, prima di ingaggiare un giocatore, valutano proprio la sua portata in termini mediatici.

Gli atleti, in questo contesto, e non solo nel panorama calcistico, rappresentano **assets** fondamentali per le aziende sportive, essendosi trasformati essi stessi in brand capaci di promuovere direttamente ed indirettamente prodotti e servizi personalizzati mediante azioni fortemente profilate, con vantaggi enormi per le società. Questo accade perché i social hanno favorito le interazioni ma specialmente hanno consentito di instaurare, con chi è lontano, rapporti intensi e duraturi.

Il ruolo del nuovo atleta digitale come **sport influencer,** è ben evidenziato anche dal caso di Nike. La società infatti detiene una sua pagina Facebook dedicata al calcio, che registra anche un buon seguito, tuttavia ha intuito come fosse più proficuo stimolare un ruolo attivo sui canali social dei propri calciatori, dal momento che un contenuto video pubblicato su uno degli account di Cristiano Ronaldo, registra milioni di visualizzazioni in un processo esponenziale che lo rende molto più virale di qualunque altra forma di comunicazione ufficiale.

Tanto è vero che nel 2016 il calciatore ha firmato un contratto di circa 1 miliardo di dollari che lo lega alla Nike per tutta la vita e lo stesso anno la rilevanza social di Ronaldo ha fruttato all'azienda americana incrementi stellari di fatturato.

Nello scenario che si va delineando, si va evolvendo, in modo sempre più significativo, il ruolo degli sportivi professionistici che diventano sport influencer, ovvero personaggi con la capacità di veicolare un messaggio, avendo il carisma e la credibilità necessari per rappresentarne i valori e garantirne la veridicità.

Uno sport influencer è un atleta che ha saputo fare del suo successo una fonte di guadagno, ma, anche, un veicolo di comunicazione tra il club e i tifosi prima di tutto, e tra il pubblico e i marchi che decidono di sfruttarne la sua portata mediatica.[44]

Essere un atleta social, infatti, non vuol dire essere legato solo ai new media, ma, al contrario, significa saper sfruttare la propria immagine per creare una relazione di valore con il proprio pubblico, coltivarla nel tempo e convogliare i flussi derivanti dal coinvolgimento generato in piattaforme in grado di concentrare e strutturare i dati.

La figura dell'atleta si è trasformata, dunque, evolvendosi in **player**, o meglio in **media hub.** A dire il vero, anche prima dell'avvento dei social, la figura dell'atleta, come star, ha dominato l'immaginario collettivo, tuttavia, mai come in questa precisa epoca, i giocatori hanno avuto un peso economico così rilevante, in grado di veicolare prodotti, servizi e valori attraverso la propria immagine come gigantesche casse di risonanza mediatica.

Perché quegli stessi atleti, ripresi continuamente in scena e ormai anche nella propria vita privata, rappresenteranno per i club, per i brand e per gli sponsor, una finestra su dati e profilazione in grado di alimentare l'engagement nel corso dell'esperienza vissuta proprio grazie a quegli spettatori che si trovano sempre lì, davanti allo schermo, sia in maniera fisica che virtuale.

[44] *"Da atleta a Sport influencer: la creazione del valore", IQUII Sport, 2 Febbraio 2018.*

2.3 Le microcomunity

Per fare engagement e coinvolgere tifosi e fan non è sufficiente solo poter vantare una fan base ampia sui principali canali social; accanto a questa diventa indispensabile per i brand costituire un canale di comunicazione diretto mediante **community proprietarie** in cui diventa possibile instaurare un dialogo attivo con gli utenti di cui sono stati approfonditi i gusti e le preferenze, offrendo contenuti più personali.
La possibilità di azzerare le distanze, di essere più vicini in quanto iperconnessi in termini digitali ha portato le aziende e i brand, negli ultimi tempi, a lanciarsi il guanto di sfida sull'estensione delle proprie basi clienti, che in termini di marketing sportivo, sono dette **fan base.**

Acclarato il ruolo ormai indispensabile svolto dai social network per le esigenze del lo **sport marketing** , per garantire visibilità al proprio brand, va evidenziato inoltre come le micro-communiy, rappresentino oggi un validissimo strumento in grado di mantenere alto l'engagement con la propria audience.

Mentre i social media che coprono in modo generalizzato ogni aspetto aspetti relativo alla presenza del marchio sulle piattaforme social, le micro-community si focalizzano su elementi specifici e precisi del business, come quelle create per l'assistenza ai clienti o che ruotano intorno ad un interesse preciso o ad un hobby dei follower, ovviamente in relazione con il brand o il settore di riferimento.
Di conseguenza, come ha sostenuto **Seth Godin** [45]non vi è una relazione diretta grandezza della rete social e benefici economici per il brand. Nella realtà di tutti i giorni, infatti, l'indice di gradimento, espresso da appassionati e follower di una determinata squadra attraverso i **like** alla pagina Facebook di un certo brand sportivo, potrebbe dipendere da un comportamento di acquisto già in essere, che non si ha interesse a cambiare, solo limitatamente influenzato dai social che vengono invece utilizzati per comunicare la sensibilità e la vicinanza verso un certo prodotto o servizio.
Seguendo tale logica non sono certo le piattaforme dei terzi gli strumenti più indicati per misurare le fan-base ed in particolare per ingaggiare i fun, i canali social

[45] *Seth Godin, "This is the marketing", 2019.*

tradizionali non danno la possibilità al marchio di controllare l'itinerario del consumatore, dal primo contatto con l'azienda fino alla decisione di acquisto, rischiando, in questo modo, di disperdere il potenziale degli investimenti comunicativi, senza ottenere un vero e proprio vantaggio commerciale in termini di engagement. Inoltre, i social network non sempre garantiscono ai brand una reale ed approfondita conoscenza delle esigenze e dei consumatori.

Il marketing sportivo dei brand sta quindi ripensando ai propri strumenti di comunicazione creando nuove piattaforme di engagement dei fun, mediante il passaggio dalle macro-community di terzi alle micro-community proprietarie, basate sull'identificazione di un interesse o di un bisogno che unisca le persone, e dove il fun possa sentirsi tra i suoi simili.

Questi spazi digitali sono luoghi virtuali nei quali si dà preferenza al coinvolgimento e all'ingaggio degli utenti piuttosto che alla mera numerosità degli stessi. [46], nei quali diviene possibile instaurare una interrelazione diretta con gli utenti per merito di contenuti personalizzati, dove possono ritrovarsi persone dagli interessi comuni in grado di scambiarsi opinioni, punti di vista, pareri e idee.

Per far parte delle micro-community sui social media è possibile creare Gruppi da una pagina Facebook, Twitter Chat, ovvero modalità di discussione pubblica in cui gli utenti si ritrovano ad una data ed orario prestabilito, e hashtag di Instagram, ovvero strumenti capaci di dare visibilità a contenuti audio o video pubblicati su Istagram.

Nel mondo sportivo quest' architettura digitale funziona ancora meglio, dal momento che fun, appassionati e follower sono di per sé già membri di community più ampie, magari distanti da un punto di vista geografico ma unite nelle medesime passioni, cioè le squadre sportive e i club.

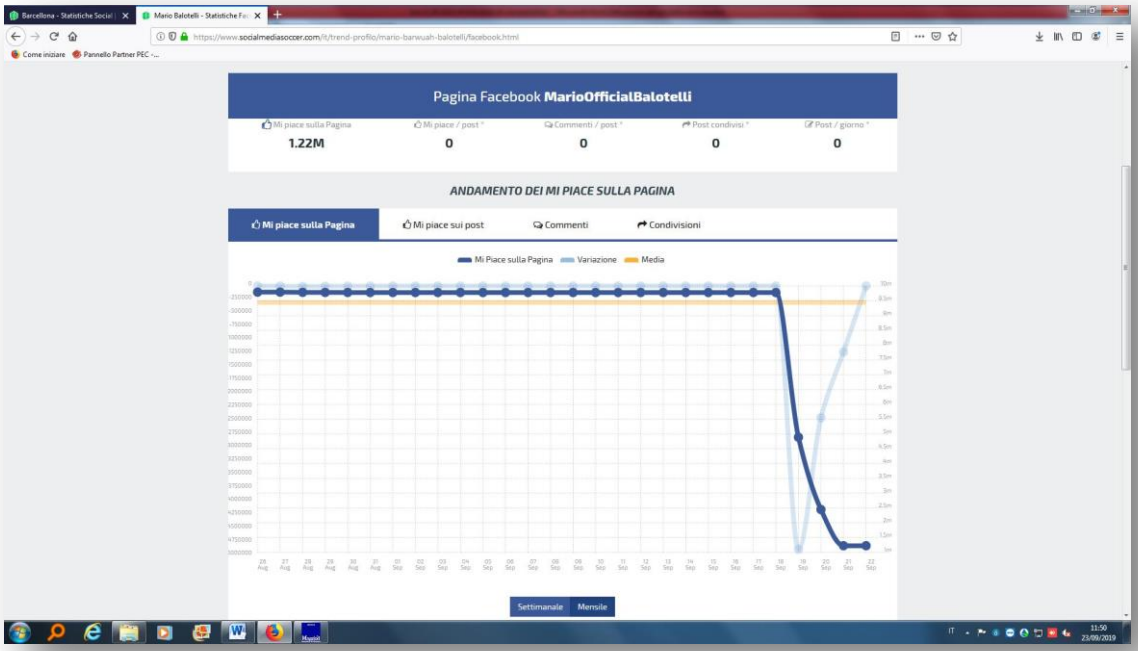
Le micro-community sono aggregazioni del tutto singolari, in quanto lo sport è, per definizione, aperto a tutti ed omnicomprensivo, a differenza dei singoli prodotti o servizi che, per loro natura, sono indirizzati a target specifici, pertanto questi luoghi digitali si presentano come piattaforme in grado di riunire tutti gli stakeholder dai giocatori ai tifosi, agli organizzatori, alle aziende e agli sponsor.

---

[46] *"Using Micro-Communities to Boost Organic Reach on Social Media", di Sarah Dawley.*

Questo concetto è stato particolarmente enfatizzato da **Peter Moore**, attuale CEO del Liverpool, con una lunga carriera nel settore dei videogiochi, il quale in un'intervista rilasciata all'Arabian Business ha dichiarato: "*Dalla mia esperienza nel mondo dei videogiochi ho imparato che puoi promuovere molti contenuti per determinati calciatori, ma se il videogiocatore è interessato solo a Mohamed Salah e tu non lo sai, ogni sforzo profuso è vano. (...). Voglio il tuo nome, genere, il tuo indirizzo mail. Se riesco anche ad ottenere la tua carta di credito, è un grande plus.*"[47]

Un atleta come **Balotelli**, per fare un esempio concreto, che vanta un seguito di fan giovane e internazionale, ha determinato la nascita di una micro- community abituata ad usare un certo tipo di linguaggio, e specifici format come ad esempio il **meme,** contenuto, fra tutti, largamente utilizzato con grande senso autoironico da parte del calciatore, che così facendo ha dato vita a molte altre aggregazioni di fan che di conseguenza realizzano contenuti di questo tipo dedicati al loro idolo sportivo.



[47] *"Marketing sportivo, per i brand è tempo di passare dai Social network alle micro-community", Lorenzo Saccardi.*

2.4 La responsabilità sociale nello sport

Il concetto di Responsabilità Sociale d'Impresa, più spesso conosciuto come **Corporate Social Responsibility** fu introdotto per la prima volta da Howard R. Bowen nel suo libro intitolato "*Social Responsibility of the businessman"* in cui la definì come *«il dovere di perseguire quelle politiche, di prendere quelle decisioni, di seguire quelle linee d'azione che sono desiderabili in funzione degli obiettivi e dei valori riconosciuti dalla società».*

Si tratta di un'evoluzione della responsabilità aziendale in un primo momento rivolto solo al panorama delle imprese profit, che però, negli ultimi anni, ha travalicato gli originari confini per estendersi ad altri contesti e a settori differenti, come quello sportivo.

Gli ambiti coinvolti da tale tipo di responsabilità sono molteplici, economico, sociologico, manageriale, giuridico ma anche etico ed istituzionale, e convergono tutti nel punto centrale di questa evoluzione nel fare impresa che poi coincide con la visione europea di responsabilità sociale, come contenuta nel libro verde della Commissione Europea, in cui ala responsabilità sociale viene presentata come la necessaria integrazione tra le esigenze aziendali e quelle di tutti gli stakeholder interni ed esterni, portatori di legittime attese, economiche e non.[48]

Tale orientamento impone, imprescindibilmente, la necessità per le aziende di rendere conto dei propri comportamenti, delle scelte effettuate e dei risultati raggiunti, mediante un rapporto costruttivo con gli stakeholder basato sul dialogo e sulla fiducia reciproca.

Inoltre, la conseguente implicazione del concetto di Responsabilità Sociale comporta un mutamento di visione da parte delle aziende nel riconsiderare il valore di un prodotto o di un servizio che non risulta più costituito unicamente dalle sue caratteristiche specifiche ma anche da una molteplicità di aspetti immateriali ad esso legati, tra cui l'immagine che assurgono a nuove leve di marketing.

[48] *Massimiliano Angelucci, "La responsabilità sociale nello sport", Aracne.*

I recenti contributi accademici sulla responsabilità aziendale[49] sottolineano l' opportunità stringente che le imprese possono cogliere basando il proprio governo societario su un approccio di **coinvolgimento degli stakeholder** piuttosto che limitarsi a una prospettiva di semplice gestione delle relazioni con gli stessi.

Il governo societario basato sui processi di coinvolgimento degli stakeholder porta ad un ampliamento del concetto di reputazione aziendale nonché a una riformulazione delle misure necessarie per migliorarlo allo scopo di ottenere un maggiore successo per l'azienda, sfruttando tutto il potenziale di gestione e comunicazione coerente con i principi di coinvolgimento degli stakeholder.

Il concetto di responsabilità sociale delle imprese sportive si è sviluppato recentemente grazie al valore imprenditoriale delle azioni di RSI nonché al processo di comunicazione di alta qualità dell'impegno sociale delle imprese stesse.

Lo sport, infatti, si basa su alcuni pilastri di fondamentale importanza; esso infatti, *in primis*, esprime dei valori morali improntati a principi quali lo spirito di squadra, la disciplina e il rispetto delle regole.

Accanto alla sfera valoriale, che riguarda la naturale funzionale sociale dello sport, inoltre, troviamo un ambito educativo e pedagogico ed una sfera della salute e della prevenzione.

Il **Libro bianco sullo sport,** difatti, evidenzia la specificità dello sport, identificata nel suo carattere poliedrico, in quanto esso svolge allo stesso tempo una funzione sociale, educativa, ricreativa, culturale e di tutela della salute pubblica.

Il 16° Congresso Europeo di Management dello Sport tenutosi a Bayreuth-Heidelberg nel 2008 ha dedicato una sessione intera alla Responsabilità sociale nello sport, a ciò si aggiunga il vivace fermento sia a livello di dibattito nazionale che di linee guida internazionali, confluite nel Libero Verde sulla Responsabilità Sociale del 2001.

Tra gli strumenti operativi di relazione di maggior impatto in tema di responsabilità sociale vi sono senz'altro le relazioni ed il dialogo con gli stakeholder. Oggi, infatti, siccome le società sportive si sono trasformate in vere e proprie aziende, il profilo di responsabilità sociale, assurge ad aspetto cruciale nella crescita del club, nella valorizza-

[49] *Ayuso, Argandona, 2007; Waddock, 2004.*

zione e diffusione del brand, nell'impatto sugli stakeholder istituzionali e privati e nel processo di ingaggio e di fidelizzazione dei fun.

La letteratura in materia ha dimostrato come una *governance* socialmente responsabile nel settore sportivo determini un risvolto positivo con valenza trasversale, perché sviluppa un forte senso di appartenenza con il territorio, mediante il coinvolgimento diretto della comunità locale e con tutti gli stakeholder.

Nel mondo dello sport business, un esempio calzante è il concetto di responsabilità sociale applicato dall'UEFA, con la finalità di creare valore e condividerlo, sensibilizzare e comunicare, per sviluppare il sentimento di appartenenza e stimolare la forza aggregativa tipica dello sport.

Attraverso il programma **'Football for all abilities'** [50] la UEFA si è impegnata a promuovere l'integrazione sociale per aumentare l'accesso al calcio in tutte le competizioni e i tornei d'Europa, in stretta collaborazione con associazioni benefiche, federazioni, club e leghe, al fine di favorire l'accesso negli stadi degli spettatori diversamente abili.

In occasione dello UEFA Champions Festival a Berlino, organizzato presso la famosa Porta di Brandeburgo, un vasto pubblico ha visto scendere in campo giocatori non vedenti, atleti delle Olimpiadi Speciali e rappresentanti della Federazione Europea Calcio per Amputati.

La lega americana di pallacanestro, National Basketball Association (NBA), nel 2005, ha promosso l'iniziativa di impegno sociale denominata **NBA Cares**. Questa riunisce una serie di progetti ed eventi sportivi in diversi paesi, nei quali il basket diventa uno strumento formidabile di promozione dello sviluppo dei bambini e delle loro famiglie, con la finalità di migliorare il benessere delle comunità in cui operano.

Responsiball, una community internazionale nata con lo scopo di per diffondere i principi di responsabilità sociale nel mondo del football, ha realizzato un'attività di benchmarking per indagare, mediante l'analisi dei siti web e l'utilizzo di alcuni indicatori negli ambiti di salute e sicurezza, biodiversità, ticketing, iniziative per i tifosi, la sostenibilità delle più importanti competizioni europee.

---

[50] *"Le iniziative di responsabilità sociale della UEFA nel 2015", Valentino Crisofalo.*

Il **Manchester United** può vantare una strategia di responsabilità sociale ben strutturata e organica. La società britannica ha, infatti, promosso una Fondazione dedicata ad attività filantropiche come inclusione sociale, educazione, salute, ed ha avviato politiche di coinvolgimento di fornitori e stakeholder.

Ha, inoltre, ha promosso una politica ambientale e un sistema di gestione certificato ai sensi della normativa ISO 14001, programmi ecosostenibili per la riduzione di energia e rifiuti, e politica di dei lavoratori .

In Italia siamo ancora in una fase prodromica, in quanto si registrano senza dubbio alcune iniziative encomiabili, ma non risultano diffuse in maniera sufficiente.

Il che dimostra di non aver ancora compreso a fondo quanto le strategie di CSR consentano di incrementare la capacità di attrarre sponsor e investitori, generando efficienze gestionali e soprattutto guadagnando in termini di reputazione e maggiore visibilità mediatica presso l'opinione pubblica.

Sviluppare un approccio di sostenibilità nelle società sportive professionistiche è un'opportunità grandiosa.

2.5 Lo stakeholder engagement

Per **stakeholder engagement** si intende fare riferimento alle tecniche di ascolto, dialogo e coinvolgimento dei principali interlocutori di un'impresa con il preciso scopo di incoraggiare l'interazione con i pubblici di riferimento, di innescare processi di ascolto e di soddisfazione dei bisogni e dei desideri e di e attivare opportunità di partnership redditizie.

Nella sostanza, rappresenta quel momento speciale in cui l'impresa, una volta identificati i propri portatori di interesse chiave sia apre ad un confronto significativo con gli stessi sugli aspetti del business maggiormente rilevanti, rompendo il muro dell'autoreferenzialità.

In questo senso il dialogo con gli stakeholder, sia coloro che hanno una partecipazione diretta e sostanziale nell'organizzazione, che altri che hanno una relazione più transazionale o di breve termine, costituisce una evidente opportunità per aprire le porte dell'impresa all'intelligenza collettiva, in modo tale che competenze e

conoscenze diffuse contribuiscano al potenziamento del business aziendale in una logica collaborativa e non di contrapposizione.

Dare spazio al punto di vista degli stakeholder nei processi aziendali di *decision making* vuol dire affacciarsi verso nuove opportunità, guadagnando stimoli utili ad accrescere la catena del valore, soprattutto in termini di innovazione, ma significa soprattutto incrementare il capitale relazionale e la fiducia, leve essenziali nel contesto storico attuale.

In un certo senso lo stakeholder engagement rappresenta uno **strumento di open governance**, ovvero un sistema che consente di traslare una parte delle decisioni dal management aziendale ai portatori di interesse esterni , così che l'impresa, da cuore dell'attività, diventa a sua volta uno stakeholder in una relazione continua e circolare, con gli altri soggetti che operano nel medesimo contesto.

Il concetto di creazione di valore condiviso, ribadito da Porter e Kramer,[51] esplora il legame tra organizzazione e società e si fonda sul presupposto che l'azienda non solo influenza, ma è ampiamente influenzata dal contesto in cui opera, in una relazione di interdipendenza circolare con il proprio ambiente.

Lo stakeholder engagement può dunque essere interpretato soprattutto come una speciale antenna di rilevazione dei bisogni degli specifici target di riferimento cui l'impresa può offrire risposte in una logica **shared value,** al fine di generare nuove opportunità di sviluppo del business.

Si tratta, in definitiva, di un momento di scambio in cui l'impresa mediante un processo di apertura democratica all'esterno, recepisce opinioni differenti e investe gli stakeholder del ruolo di partner nell'innovazione dei processi di governance, non solo ma gli stakeholder "ingaggiati" sono anche chiamati a vigilare sulla coerenza delle pratiche aziendali e sull'accettabilità sociale dei suoi comportamenti.

L'ascolto e la corretta interpretazione delle esigenze di tutti gli *stakeholders* rappresentano, quindi, un presupposto essenziale, non solo per sviluppare una corretta

[51] *"Creating Shared Value", di Michael E. Porter e Mark Kramer.*

comunicazione, ma anche per proporre una proposta di valore vincente, di alto profilo e realmente coerente con le aspettative del pubblico.[52]

In particolare le organizzazioni sportive per favorire l'engagement dei propri pubblici mirano strategicamente a coinvolgere gli stakeholder soprattutto attraverso i social media con la finalità di generare supporto anche offline [53], atteso il ruolo chiave che lo sport ha da sempre avuto nella crescita delle comunità.

E' interessante notare, a tale proposito, come le squadre che militano all'interno dell' NBA, la principale lega sportiva di basket statunitense, si interfacciano con i diversi portatori di interessi , anche se le strategie di gestione degli stakeholders da parte delle squadre NBA non sono sempre univoche, anche se negli ultimi anni si stia cercando di integrare all'interno della cultura aziendale l'idea del soddisfacimento delle aspettative degli interlocutori e del miglioramento del benessere socio-ambientale delle comunità ospitanti.

Nonostante, alcune eccezioni, il trend generale che impronta l'atteggiamento delle trenta squadre NBA è indicativo di un progressivo focalizzarsi su questioni sociali rilevanti, che dimostra un interesse attuale e concreto a sostegno dei loro pubblici per ottenere obiettivi di legittimità e di consenso.

In particolare**,** tutte le squadre NBA hanno aderito ad un'iniziativa di responsabilità sociale denominata **NBA Cares,** che è un programma globale di responsabilità sociale della lega che si basa sulla missione della NBA di affrontare importanti questioni sociali negli Stati Uniti e nel mondo.

"Propone azioni rivolte ai giovani riconosciute a livello internazionale che supportano l'istruzione, la gioventù e lo sviluppo familiare e cause legate alla salute, tra cui le **Olimpiadi speciali, i Boys & Girls Clubs of America, l'UNICEF, la Fondazione Make-A-Wish, Condividi la nostra forza e GLSEN.**

I programmi e i partecipanti di NBA Cares hanno fornito oltre 5 milioni di ore di servizio pratico, creato oltre 1.300 posti in cui bambini e famiglie possono vivere,

---

[52] *Federico Rossi "Lo stakeholder engagement come elemento fondamentale di una strategia sostenibile".*
[53] *Thorpe & Rinehart, 2013.*

imparare o giocare e hanno coinvolto più di 51 milioni di giovani in programmi di basket nelle comunità di tutto il mondo. [54]

NBA Cares si basa su solide partnership con organizzazioni comunitarie riconosciute a livello internazionale. I partner commerciali si sono uniti a NBA Cares in uno sforzo congiunto per supportare progetti e attività ed offrono all'NBA e ai suoi team e giocatori ampie opportunità per affrontare una varietà di questioni sociali.

Considerato l'alto valore di questo programma, il suo impatto è stato esteso anche alle squadre dei campionati WNBA e D-League.

[54] *https://www.nba.com*

3 CAPITOLO III Il modello AS LUISS

3.1 Comunicare valori nel mondo sportivo universitario: L'AS Luiss Sport

L'Associazione Sportiva Luiss promuove i principali valori sportivi quali la lealtà, la tolleranza, la salute, la passione, il rispetto verso i compagni di squadra, gli avversari e i preparatori sportivi e verso le regole in generale, la forza di volontà e il coraggio.

Lo sport ha, per l'Associazione, valore educativo, formativo e sociale di grande rilevanza; non è solo gioco, ma uno strumento educativo che va preservato e sviluppato in quanto consente la conquista dell'identità individuale diventando valore necessario nella quotidianità.

L'Associazione Sportiva Luiss venne costituita nel 1999 sotto la presidenza di Antonio Bulgheroni che mantenne la carica fino al 2007; da quella data il Presidente di AS Luiss è Luigi Abete.

Il progetto sportivo universitario prese vita nell'anno 1998, quando fu costituita la prima squadra di basket, formata da studenti-atleti, sul modello del sistema sportivo universitario americano dei **college basket.**

Nella stagione successiva, la squadra partecipò al campionato nazionale di serie B, poiché in Italia, a differenza che negli Stati Uniti, non esiste un campionato universitario simile all' **NCAA**, ed oggi la squadra continua a militare nel suddetto campionato.

Agli studenti/atleti vennero, quasi da subito, assegnate borse di studio per meriti sportivi, che sono aumentate nel numero, nel corso degli anni, creando, così, la prima sperimentazione italiana di progetto di **Dual Career**, in altre parole di binomio tra studio e sport.

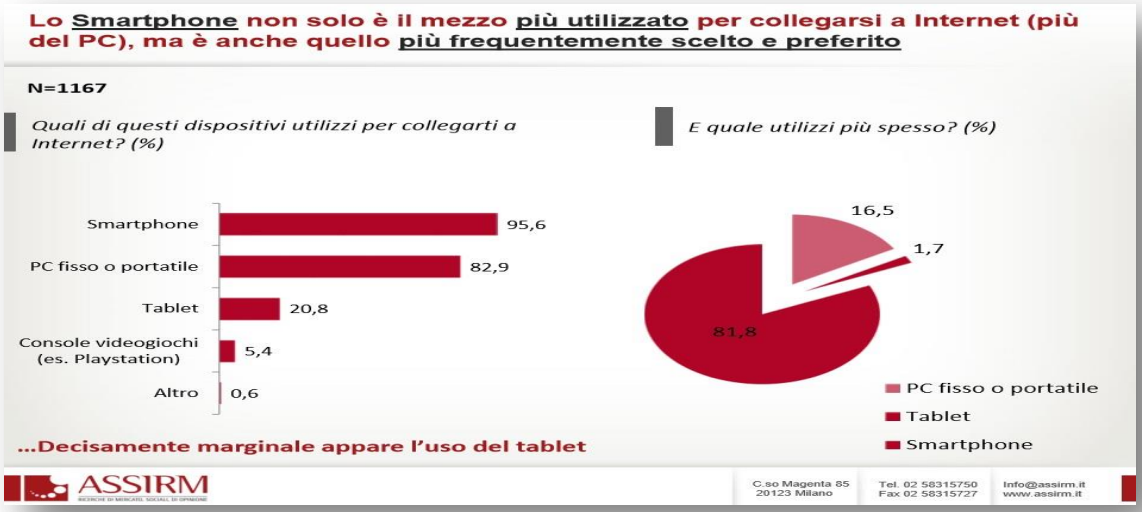
La crescita del progetto sportivo LUISS è stata esponenziale, dopo il basket, infatti, ci sono state la pallavolo femminile e il calcio maschile, e negli anni successivi sono state costituite altre squadre, fino a giungere alla situazione attuale che vede la presenza dell'AS Luiss in tredici discipline sportive: atletica leggera, basket, calcio, ciclismo, rugby canottaggio, golf equitazione, nuoto, vela, sci, tennis, e volley.

Con la nascita della "**Luiss Sport Academy",** istituita dal Senato Accademico della LUISS Libera Università Internazionale degli Studi Sociali Guido Carli, è stato avvalorato lo sviluppo della **Dual Career** con l'obiettivo di consentire agli studenti-atleti di conciliare l'attività formativa con quella sportiva, sostenendo atleti sia di livello Nazionale che Internazionale nel loro percorso accademico.

Inoltre, la a pratica sportiva viene promossa anche a livello di scuole superiori attraverso la **LUISS Sport Summer School**, a tutti gli studenti universitari, mediante il progetto "**LUISS Sport per tutti**", agli studenti stranieri e agli Alumni Luiss in tutto il mondo.

Considerato che attualmente quasi il 40% della generazione nativa digitale trascorre più di quattro ore al giorno su internet, navigando attraverso il pc o meglio lo al pc, smartphone, è del tutto evidente che il mondo degli studenti universitari sia sempre più coinvolto nelle iniziative di Ateneo e in quelle sportive attraverso i social media.

Facebook resta la piattaforma privilegiata, considerando che alla stessa accede circa il 98% degli studenti universitari, seguita da WhatsApp con il 91,9% e Instagram che registra il 77,5%.[55]



[55] Fonte:ASSIRM

L'account ufficiale **Istagram** dell' AS LUISS registra 2.317 follower con un numero di post pari a 1.059, di cui quelli con maggiori *like* riguardano proprio la sezione dei Top Atleltes e riguardano la promozione dei valori fondamentali dello sport, con i **video live** di Filippo Tortu e di Giorgio Avola, in primo piano.
L'account ufficiale **Facebook** dell'AS Luiss Sport con circa 6.898 follower e 6.764 like, evidenzia, appunto, che la piattaforma di Zuckerberg è sempre in posizione sovrana.
Infine l'account ufficiale **Twitter** dell'AS Luiss vanta circa 1.304 follower.

3.2 Internet social media e funzione sociale dello sport nel modello LUISS

Volendo individuare gli stakeholder di riferimento della LUISS Sport emerge come da un lato ci sia il vasto target formato dagli studenti e dal mondo accademico sia italiano che internazionale, dall'altra parte invece, un peso parimenti rilevante è assunto dal mondo sportivo, costituito da squadre, leghe, club concorrenti , tifosi avversari e addetti ai lavori a vario titolo coinvolti .
Il concetto di base è quello di veicolare la *vision* specifica del modello A.S. LUISS, cioè quella di introdurre l'attività sportiva come un elemento valoriale all'interno del mondo universitario mediante progetti mirati. In tale circostanza l'utilizzo dei mezzi digitali come canale di comunicazione deriva direttamente dal gigantesco potenziale, in termini comunicativi, che i *new media* hanno assunto in un mondo sempre più iper connesso e a vocazione fortemente digitale, soprattutto tra il pubblico degli studenti.
I più diffusi canali social attivi e dinamici come **Istagram Twitter e Facebook** sono strumenti di comunicazione essenziali del modello LUISS Sport, mediante i quali si attivano quelle azioni di *fun engagement*, che negli ultimi periodi, hanno consentito di registrare un significativo incremento del *rate* di coinvolgimento dei tifosi.[56]
In particolare la pagina Facebook, con i suoi 6.700 like, ha segnato un incremento numerico in termini di fan, mentre la piattaforma Instagram ha visto un aumento esponenziale dei follower per merito della condivisione di contenuti, impressioni e valori in grado di coinvolgere profondamente gli utenti.

[56] *Il modello AS LUISS: "Comunicare e trasmettere valori nel mondo sportivo accademico", 19 luglio, 2018, Valentino Cristofalo.*

A ciò si aggiunge la creazione di micro-community, come luoghi di incontro e di opportunità focalizzati su target ben definiti e su contenuti specifici, formati da appassionati che attraverso questi strumenti si informano, comunicano e creano nuovi contenuti, condividendoli sui loro profili.

In realtà l'Associazione Sportiva LUISS da sempre ha legato il proprio brand e la conseguente strategia comunicativa a progetti che esaltino i valori fondamentali dello sport, soprattutto quelli di impatto educativo finalizzati alla cultura e alla formazione attraverso la pratica sportiva.

Il più esemplare è il progetto **"Luiss Sport Academy",** un innovativo percorso di eccellenza che si pone l'obiettivo di inserire all'interno del mondo accademico nazionale, la possibilità, per gli studente di conciliare l'attività universitaria con quella sportiva, in un binomio olistico che li rende anche atleti, si configura come uno strumento di **brand awareness** e di **loyalty** che diffonde i valori legati alla funzione sociale ed etica dello sport.

Con il maggior numero di *like*, sui diversi canali social, ci sono i **video live** dei top player, tanto è che il video dell'atleta **Eloisa Coiro** sul vantaggio della Dual Career e sul supporto che l'Ateno offre al percorso sportivo, ha ottenuto 927 visualizzazioni. Messaggi di tale impatto mediatico indubbiamente creano *engagement* tra i potenziali futuri studenti LUISS, dal momento che l'informazione in rete, si ottiene principalmente attraverso i social network ed è fruita soprattutto attraverso gli smartphone.

Anche la nuotatrice azzurra **Margherita Panziera** ha raccontato i vantaggi di essere contemporaneamente atleta e studentessa alla LUISS, sulla Gazzetta dello Sport, e, in maniera virale, su tutti i canali social.

Il percorso di formazione sportiva qualificata prevede, inoltre, alcune opportunità di interesse. Anzitutto il **Corso per Team Manager** che punta a formare la figura del Team Manager dell' AS LUISS, e prevede una fase di aula e una fase pratica sul campo, da svolgersi presso il PalaLuiss, ed il FutbolCampus. Inoltre è proposto un ciclo di seminari denominato **«Sport Centric Value Creation**» con l'obiettivo di fornire un cassetta degli attrezzi qualificata e completa per consentire agli studenti-atleti di costruire delle opportunità sia in ambito sportivo che professionale.

Anche la IV edizione del progetto i "**I Semi dell'Etica",** promosso in collaborazione con l'ACSI (Associazione di Sport Cultura e Tempo Libero), il MECS (Movimento per l"Etica, la Cultura e lo Sport), e la Lega Pro (Lega Italiana Calcio Professionistico), rivolto agli studenti della scuola secondaria di secondo, si prefigge di realizzare un percorso di formazione sul rapporto tra sport e etica riconoscendo lo sport come strumento di educazione e occasione di crescita autentica e completa e promuovendo i comportamenti etici e virtuosi da tenere nello sport e nella vita e diventando quindi uno strumento di promozione, verso i futuri studenti dell'Ateneo dei valori fondamentali che lo stesso promuove.

L'iniziativa "I Semi dell'etica" si avvale del sito web ufficiale del progetto, nel quale è attiva la piattaforma e della la pagina Facebook ufficiale dove viene svolta attività di promozione e di aggiornamento.

La comunicazione via web impostata dall'A.S. Luiss si basa sullo **storytelling,** cioè sul raccontare narrazioni, emozionare ed ispirare per dimostrare come lo sport in Italia possa essere valorizzato anche in ambito accademico. In questo modo è più semplice trasmettere valori, concetti di sostegno al brand.

Lo storytelling va oltre la semplice visualizzazione e promozione del brand, in quanto diventa uno strumento volto a raccontare delle storie attraverso immagini in grado di suscitare emozioni.

Ciò in particolare è agevolato dall'utilizzo di Instagram, che per la sua struttura è collegato allo smartphone e ai suoi device, per cui la fotocamera, il touchscreen, e la connessione web vengono utilizzati per catturare, manipolare e caricare le immagini toccando, ritagliando e filtrando.

3.3 Sport Influencer: I Top Athletes

La *brand identity* dell'AS LUISS, rappresenta un profilo ispirazionale che intende trasmettere ai suoi pubblici di riferimento accanto all'idea di leadership nel nella carriera lavorativa anche la passione per lo sport ed il concetto che da questo binomio possa scaturire un elemento valoriale di riuscita in entrambe le prospettive.

Bene incarnano la brand identity LUISS gli studenti atleti che, quotidianamente, con grinta e passione adempiono al duplice impegno sportivo ed universitario.

All'interno delle dodici discipline sportive presenti nel programma Luiss della **Dual Carrer** ve ne sono, infatti, alcune che vantano la presenza di studenti **LUISS Top Athletes** di fama nazionale e anche internazionale.

L'AS Luiss conta ventotto Top Players nei diversi Settori sportivi, riportati nel dettaglio nella Tabella che segue:

Settore	Numero	Luiss Top Player
Golf:	3	Albertoni Jacopo, Alibrandi Gregorio e Schiavella Edoardo
Fencing	4	Avola Giorgio , Gargano Rebecca, Curatoli Luca e Mormile Chiara
Soccer	3	Carlada Mattia Gagliardini Roberto e Pessina Matteo
Arti marziali	1	Castellano Nicola
Triathol:	1	Cattabriga Valerio
Atletica	4	Coiro Eloisa, Fassinotti Marco, Tamberi Gianmarco e Tortu Filippo
Equitazione	4	Angelica Impronta, Luigi Del Prete, Elisa Ottobre e Priscilla Pigozzi
Boxing	1	Vianello Guido
Moroting	1	Ponzio Riccardo
Rowing	2	Serafini Ludovica e Pelacchi Giorgia
Swimming	1	Panziera Margherita
Canoe Polo	1	Lomonaco Alberto
Basketball:	1	Francesco Infante
Weighing	1	Telesca Donato
Totale	**28**	

- *Tabella Luiss Top Athlete –*

I risultati sportivi realizzati da **top player** come **Filippo Tortu, Mattia Caldara o Giorgio Avola**, contribuiscono, attraverso la loro risonanza mediatica, a veicolare i valori dell'A.S. LUISS e a produrre *engagment* sia tra sponsor e altri partner istituzionali che tra gli studenti utenti.

Con sei presenze in nazionale, infatti, la Fiamma Gialla, è stato il primo italiano a scendere sotto i 10 secondi nei 100 metri.

Nel 2018 a Savona è diventato il secondo italiano di ogni epoca sui 100 metri con 10.03 a soli due centesimi dal record nazionale di Pietro Mennea, battuto poi il 22 giugno a Madrid correndo in 9.99.

Argento ai Mondiali Under 20 di due anni fa nei 100 metri piani, oro agli ultimi Europei under 20, semifinalista ai Mondiali assoluti di Londra dello scorso agosto, le imprese realizzate dal top player classe '98, non sono passate inosservate e hanno spinto diversi importanti *brand* non solo sportivi, quali **Fastweb, Radio Italia, Toyota**, **Nike,** ad abbinare al velocista la propria immagine, diventandone i main sponsor.[57]

Recentemente, il giovane talento azzurro è stato convocato nella squadra della staffetta 4*100 in vista delle kermesse iridata dei Mondiali di Atletica Leggera che si terrà a Doha nel prossimo mese di Ottobre.

Il fatto che Tortu riesca a coniugare un'attività agonistica di *standing* così elevato con gli studi, in quanto frequenta il **Corso di impresa e management** dell'Università LUISS, lo rende, senz'altro, un ambasciatore speciale del messaggio valoriale promosso dall'A.S. LUISS, sulla funzione etica e sociale dello sport.

Consentire ad un player, meglio ancora se top, di soddisfare anche le proprie ambizioni accademiche ed extra sportive rivela tutto l'indescrivibile potenziale della visione LUISS, che consiste nella promessa di conseguire non solo i traguardi sportivi ma accanto ad essi anche quelli accademici.

Per uscire fuor di metafora si può affermare che la stella dell'atletica leggera il prossimo traguardo sarà senz'altro la laurea.

A conferma di quanto detto basta ricordare che il velocista ha dichiarato di recente di aver sostenuto un esame la settimana prima di battere il record italiano dei 100 metri.

Il video live **Facebook** del giovane atleta azzurro del 9 settembre 2019 in cui affermava che prima della gara in cui ha stabilito il record italiano è riuscito a sostenere un esame e che intende preparane un altro prima dei mondiali in Quatar, per fare il bis, ha ricevuto

---

[57] *"L'Under 30 Filippo Tortu è l'italiano più veloce di sempre", Forbes, 8 luglio 2019, Daniele Rubatti.*

un numero molto alto di visualizzazioni e riassume il concetto chiave del binomio vincente sport-studio che l'AS LUISS intende diffondere per produrre engagement.

Restando nel settore dell'atletica leggera, **Eloisa Coiro,** che studia **Economia e Finanza** alla Luiss, si è di recente laureata campionessa italiana degli 800 metri, alla *Raiffeisen Arena di Bressanone*, conquistando il gradino più alto del podio grazie a una prova straordinaria.

Rivelazione del 2017 negli 800 metri, con il quarto posto agli Assoluti e il quinto agli Europei U20 di Grosseto, la fiamma azzurra ha disputato la finale mondiale juniores nel 2018 con la staffetta 4x400 a Tampere, piazzandosi sesta con il record italiano. Nel 2019 ha sfiorato il podio continentale under 20, mettendo nel bersaglio un quarto posto utile a Boras, per poi conquistare il tricolore assoluto.

Un successo frutto di una sfida quotidiana sia sulle piste di atletica come nell'impegno accademico.

Il top player **Gianmarco Tamberi**, uomo simbolo dell'atletica italiana, campione del mondo indoor e campione europeo di salto in alto, con la medaglia d'oro conquistata alla *Emirates Arena di Glasgow* ha dominato il podio di una rassegna globale. Il titolo è arrivato grazie ad un'impresa perfetta in cui è stata registrata la miglior prestazione continentale stagionale, saltando 2,32, [58] che ha dato lo spazio per dimostrare al pubblico tutto il carattere dell'atleta marchigiano.

Il post Istagram "**Complimenti a super Gimbo**", pubblicato sulla piattaforma ufficiale LUISS dopo il trionfo a Glasgow 2019, in occasione della conquista del secondo titolo europeo della carriera sportiva di Tamberi ha ricevuto 1.079 like.

La gioia dell'atleta azzurro dopo la vittoria è stata incontenibile e lo ha dimostrato la dedica che la fiamma gialla, al termine della gara, ha rivolto al pubblico:" *"È una vittoria che dedico a tutta l'Italia, il Paese più bello del mondo. Non sapete cosa significhi per me indossare questa maglia azzurra, trovo un'energia dentro che è*

---

[58] *Gazzetta dello Sport, 9 marzo 2019, "Atletica, Tamberi oro nell'alto agli Europei indoor", Andrea Buongiovanni.*

pazzesca. Tra pochi mesi ci saranno i Mondiali e voglio ripartire per correggere gli errori, e salire sempre più in alto."

Grazie a questi successi la sua immagine è decollata, se si pensa che il brand **Puma** lo ha scelto per il dopo Bolt, Bridgestone lo ha richiesto per una campagna promozionale relativa alle Olimpiadi di Tokyo 2020, BMW gli ha omaggiato una M3 da 330 cavalli, la Redbull lo ha ingaggiato nel team di atleti che sponsorizza.

Contemporaneamente la fiamma gialla insegue la carriera universitaria alla LUISS, dimostrando come, con tenacia e volontà, sia possibile coniugare il doppio impegno e raggiungere traguardi importanti in entrambe le dimensioni.

Stesso gradimento è stato registrato per il post Istagram di Filippo Tortu sul record dei 6.58 secondi nei 60 metri ad Ancona.

L'esempio e il messaggio che altri fuoriclasse del calibro degli schermidori **Giorgio Avola** e **Luca Curatoli,** della nuotatrice **Margherita Panziera**, del golfista Jacopo **Albertoni,** del difensore del Milan, **Mattia Caldara,** del centrocampista dell'Inter, **Roberto Gagliardini** e del promettente calciatore dell'Atalanta, **Matteo Pessina,** veicolano con forte impatto emotivo, diventandone ambasciatori e veri e propri **influencer**, è quello di alzare l'asticella della sfida dimostrando come sia non utopico ma possibile e reale conseguire risultati sportivi e accademici straordinari mutuando, in ambito universitario, la grinta e la passione che quotidianamente infondono nell'attività sportiva.

Attraverso azioni di marketing relazionale, che si avvalgono principalmente dei *new social media* la LUISS ha notevolmente elevato il proprio *rate engagement* favorendo il pieno coinvolgimento di studenti e partner.

In particolare la presenza dei Top Athletes è davvero strategica in quanto perché stimola gli studenti 'comuni' a continuare ad affiancare la pratica sportiva agli impegni universitari. Ogni anno, infatti, l'Ateno, inaugura l'apertura del nuovo anno sportivo con la **festa dello Sport** alla quale partecipano atleti, studenti e varie personalità del mondo istituzionale accanto al **board** dell' AS Luiss e ai Top Athletes.

Quest'anno, durante l'evento è stata anche annunciata la nascita del prossimo **Luiss Sport Lab,** un laboratorio di analisi dati per la valutazione delle performance sportive.

Inoltre, con i **Season Review,** compaiono sulla pagina ufficiale Facebook contenuti, video ed immagini che rievocano i successi stagionali dei migliori top player, in maniera tale che l'AS LUISS può rafforzare i fattori dell'engagement aumentando i commenti agli eventi o il numero di like.

Anche l'utilizzo di **hastag** di forte impatto emotivo quali *luissmorethanfamily, e orgoglioluiss,* influenzano positivamente il coinvolgimento.

3.4 Tecniche e risultati del coinvolgimento nel caso A.S. Luiss.

In questa parte viene presentato un *case history* di successo nel settore sportivo, che è il modello A.S. LUISS, per illustrare l'impatto di alcune iniziative basate sul coinvolgimento di partner e fan in termini di tecniche e risultati.

Si fa particolare riferimento alla partnership strategica di sviluppo della cooperazione tra i mercati intervenuta tra la Luiss e la **Renmin University** of China e all'evento globale delle **Summer Universiadi Napoli 2019.**

Lo scopo finale di questo lavoro di Tesi propone di analizzare come le dinamiche relative all'impatto sui *social media* di alcuni eventi sportivi abbiano prodotto incremento in termini di engagement sia verso i partner istituzionali e gli sponsor che verso gli studenti.

3.4.1 Luiss e Renmin University of China: partnership strategica di promozione della cooperazione tra i mercati.

In generale, per favorire le esperienze didattiche internazionali l'ateneo capitolino promuove scambi di studenti nei quali viene riconosciuto il programma di studio svolto all'estero, sia nell'ambito del programma comunitario Erasmus che attraverso Accordi Bilaterali con prestigiose università extra-europee.

A tale proposito, infatti, l'università Luiss ha stipulato circa 202 accordi di cooperazione con università partner per lo scambio di studenti in 44 Paesi.

Nel caso di specie, lo scorso **29 marzo**, a Pechino, la **Luiss** e **la Renmin University of China** (RUC) hanno siglato una **Comprehensive Strategic Partnership** in materia di alta formazione e della durata di cinque anni per la promozione della cooperazione tra il mondo istituzionale, imprenditoriale e accademico cinese e quello italiano.

L'iniziativa, nata per promuovere il dialogo e l' integrazione e rafforzare i legami culturali bilaterali, prevede l'avvio di un programma di **double degree** per la laurea magistrale in "*Global management and politics*", una forte collaborazione in materia di diffusione dei programmi "*Luiss Summer University",* nonché la realizzazione di una *Libreria Cinese* all'interno dell'ateneo romano grazie al sostegno e al patrocinio dell'Ufficio di Informazione del Consiglio di Stato della Repubblica Cinese e la stessa Renmin.
I tre capisaldi della partnership mirano proprio a promuovere lo scambio, ad incoraggiare l'integrazione e a rafforzare il network culturale tra le due Università, consolidando un' intesa fondata sul principio di reciprocità, dal momento che i due Atenei si riconoscono l'un l'altro come *"main partner"* nella nazione di riferimento.
In conseguenza di tale accordo le due sedi accademiche ospiteranno una serie di iniziative, quali seminari, incontri e scambi, realizzando così il **global engagement** di istituzioni, mondo aziendale e stakeholder a vario titolo coinvolti che desiderano portare un contributo essenziale all'avvicinamento tra le culture dei Paesi interessati.
L'intesa si colloca lungo un sentiero prolifico iniziato già dall'anno 2006 mediante la stipula di un accordo bilaterale di *double degree* con la **Fudan University di Shanghai**, che ha consentito a un numero non indifferente di studenti sia italiani che cinesi di svolgere un periodo di studi tra l' Italia e la Cina, moltiplicando le opportunità di lavoro e di networking.
Non è un caso che alla LUISS la comunità straniera più rappresentata è proprio quella cinese, e che circa settanta studenti all'anno, grazie ai programmi di scambio, studiano tra la Luiss e le Università partner in Cina.
Al momento l'ateneo romano è presente in undici città cinesi con circa tredici intese di cooperazione con istituti collocati ai primi posti nelle graduatorie mondiali dell'alta formazione, come l' Università di Macao, la Hong Kong Baptist University, e la Beijing Normal University .
A tale proposito il rettore LUISS **Andrea Prencipe** ha entusiasticamente affermato che l'accordo con la Remnin University rinvigorisca il percorso di internazionalizzazione verso Oriente della Luiss, permettendo*, 2006 ad oggi, al oltre cinquecento studenti di svolgere programmi di studio tra la Cina e l'Italia.*

Ha poi aggiunto che *"L'Università diventa sempre più il luogo della formazione di una generazione di professionisti cosmopoliti, consapevoli delle proprie radic**i** ma forti di flessibilità e apertura mentale**,** e in grado di interloquire con culture e mondi differenti, perché oggi più che mai è fondamentale pensare senza confini"*[59].

Infatti, l'Ateneo, ha previsto l'erogazione di apposite borse di studio destinate agli studenti dei licei cinesi, al fine di promuovere la formazione degli stessi in Italia, grazie ad accordi con numerose scuole superiori asiatiche.

Alla stipula dell'accordo, avvenuta nel Campus della RUC di Pechino, accanto al *board* della LUISS ha presenziato anche il Sottosegretario di Stato del Ministero dello Sviluppo Economico italiano**, Michele Geraci**, il quale si è così espresso: "*Sono particolarmente orgoglioso di questo accordo siglato da due prestigiose università, ad alto potenziale di sviluppo, con visioni simili e con una forte identità nelle scienze sociali".*

Liu Wei, magnifico rettore della Renmin University of China, ha dichiarato che la firma dell'accordo di partenariato strategico non è solo un evento importante per le due università per adattarsi allo sviluppo dei tempi e iniettare un forte impulso nello scambio di istruzione superiore tra la Cina e l'Italia, ma incarna anche concretamente il tentativo di promozione della cultura dei due paesi.

"*Un viaggio di mille miglia inizia con un solo passo*", ha detto Liu Wei, intendendo come la RUC sia disposta a collaborare con la Luiss per approfondire ulteriormente gli scambi di studenti e la cooperazione accademica, per lavorare mano nella mano al fine di promuovere la costruzione di una piattaforma nel campo dell'educazione umanistica e delle scienze sociali in tutto il mondo.

La ratifica dell'intesa è stata seguita da un **Working Meeting** sugli accordi di cooperazione al quale hanno preso parte i rappresentanti dei dipartimenti delle due Università, e dalla quale è emersa l'importanza strategica di tale partnership e la grande opportunità che questa riserverà alle future generazioni di studenti e di professionisti, aprendo un ponte tra culture diverse.

Il tema della collaborazione accademica, giuridica ed economica è stato al centro di *un vivace dibattito* sul tema delle "*Digital Infrastructures and Business"*, tenutosi

[59] *Sole 24 Ore "Luiss, legami più forti con la Cina: al via partnership con Renmin University".*

nell'Auditorium del Ruc Guoxuegan Building, con i qualificanti interventi del Direttore Generale Luiss **Giovanni Lo Storto** e della Vice Presidente **Paola Severino**.

"*La giornata di oggi è un'occasione importante per riflettere insieme sulle misure a tutela delle nostre imprese, in un'era, quella dell'Internet Economy, che ha indotto un profondo cambiamento nelle logiche competitive del mercato e che le ha esposte sempre più a minacce cibernetiche*", ha dichiarato la Severino**.**

Ha poi aggiunto: "*La cooperazione tra Paesi, come anche tra università e centri di ricerca, favorisce la crescita e lo sviluppo di un'economia globale, all'interno della quale è garantita la sicurezza nazionale e transnazionale contro la criminalità informatica".*

Si è trattato, in buona sostanza di due giorni ricchi di iniziative accademiche e culturali con l'obiettivo di rafforzare le relazioni tra le Università. Infatti a fianco degli incontri istituzionali tra i vertici dei due Atenei, il momento di dialogo è proseguito presso l'**Istituto Italiano di Cultura**, dove i laureati Luiss e gli studenti italiani in scambio in Cina, hanno assistito a un concerto di musica classica italiana e ad una *piece* di musica tradizionale cinese in cui si sono esibiti gli studenti del **Conservatorio Centrale di Musica di Pechino** e della RUC School of Arts.

Anche lo sport è stato indiscusso protagonista della visita, poiché il 30 marzo, nel Campus della Renmin University, la squadra di basket di Serie B, composta da studenti-atleti, si è confrontata, in una partita amichevole mista con la squadra femminile dell'Ateneo di Pechino, per conoscersi e avvicinarsi anche attraverso il gioco e la comune passione agonistica.

L'incontro è proseguito sui campi da tennis, sport molto praticato in Cina, con un doppio misto e due singoli, tra gli studenti atleti LUISS, Gaia Marullo e Luca Turchetti e una coppia di tennisti - studenti asiatici.

L'evento è stato diffuso mediaticamente sui social con un post **Facebook** e un video live Istagram del 4 aprile 2019 dove si riportavano i risultati dei game sportivi disputati a Pechino, sia relativi alla squadra di basket maschile che al team di tennis di doppio misto.

Addirittura la Pagina Facebook dell'AS LUISS ha aggiornato, qualche mese dopo, l'immagine di copertina, con una foto che ritrae l'intera delegazione di studenti atleti presso la Remnin University.

I risultati della missione della delegazione d'Ateneo a Pechino sono davvero rilevanti in termini di coinvolgimento globale, con aspettative ambiziose sul futuro. L'evoluzione delle relazioni internazionali con prestigiose università e college asiatici diventa uno dei driver chiave del piano strategico dell'università capitolina, che si sviluppa non solo nella gestione delle opportunità di studio all'estero e dei programmi di scambio di partner, ma più in generale nella facilitazione delle collaborazioni di ricerca internazionali, e nell'impulso che viene dato all'attività internazionale di formazione, con un ritorno in termini di immagine e di networking estremamente valido.

L'engagement globale, nel senso di interazione impegnata e significativa con il mondo nel suo insieme, è garantito, da un punto di vista comunicativo dall'utilizzo delle lingue anglofone, mentre, sotto un profilo squisitamente tecnico, dal ricorso ai *new social media*, volano di sviluppo di indiscutibile talento.

Le moderne tecnologie rendono davvero il mondo un posto più piccolo, dal momento che le notizie viaggiano più velocemente, le persone si muovono sempre più rapidamente, le innovazioni si diffondono repentinamente e le idee circolano in maniera virale.

Le strategie del coinvolgimento globale della LUISS trovano una motivazione concreta in quanto, è sempre più indispensabile che i moderni laureati siano considerati "**cittadini globali**" istruiti e "pronti al lavoro", per la qual cosa è richiesto un certo livello di competenza internazionale, che consente di affrontare i grandi problemi attuali, travalicando i confini nazionali, culturali e generazionali e dai quali nessuna nazione può isolarsi.

L'ottica di creare un approccio funzionale alla cooperazione tra i mercati e agli scambi internazionali, risponde, inoltre, alla necessità di allargare il pubblico rivolgendosi a un'audience internazionale al fine di incrementare, al tempo stesso utenti, partner e sponsor.

Per centrare tale obiettivo serve la capacità di trasmettere i messaggi adattandoli agli specifici contesti di potenziale interesse, con approcci innovativi e vincenti.

3.4.2 Summer Universiade Napoli 2019.

Seconda solo ai Giochi Olimpici per importanza e numero di partecipanti ed anzi ritenuta, nella sua versione estiva, la **Summer Universiade**, equivalente se non superiore alle Olimpiadi invernali, nel corso del tempo ha assunto sempre più i connotati di un vero e proprio festival internazionale dello sport e della cultura.

Tanto è vero che il termine "Universiade" frutto dalla crasi tra le due parole "Università" e "Olimpiade" racchiude in sé uno dei concetti alla base di ogni forma di sport: l'universalità.

La **XXX Universiade** si è svolta dal 2 al 14 luglio 2019 a Napoli ed in altre località della Campania. Napoli è stata scelta come città ospitante il 5 marzo 2016 in seguito alla rinuncia di Brasilia.

La designazione della città partenopea quale sede della Universiade 2019 ha significato non solo un successo, ma anche una straordinaria opportunità per la città, la Campania e l'Italia intera per promuovere in tutto il mondo i propri valori e le proprie ricchezze e rilanciare l'immagine di terra della cultura e dello sport.

Da un punto di vista storico la I^ Universiade si è svolta a Torino dal 26 agosto al 7 settembre 1959, mentre la II^ edizione dei Giochi Universitari si svolse a Roma in pieno regime fascista.

L'importantissima manifestazione sportiva ha vantato la partecipazione di oltre 6000 atleti provenienti da 118 paesi impegnati in 18 discipline e la ristrutturazione di decine di impianti sportivi. Sono stati circa 9.300 gli atleti e i delegati che da 128 Paesi hanno preso parte alla manifestazione sportiva.

La delegazione più nutrita numericamente è stata proprio quella italiana con 437 rappresentanti, tra atleti e preparatori, al secondo posto, seguono gli Stati Uniti d'America con 371 e infine la Federazione Russa con 357.

Tra i Paesi asiatici, con 352 delegati, il gruppo più numeroso è quello del Giappone, quindi Cina e Corea del Nord con 254 delegati ciascuno. Dal sub-continente indiano

l'India ha presentato la delegazione più corposa con 135 persone, seguita dallo Sri Lanka con 72, l' Indonesia con 64, e il Nepal con 23. Dal Sud America la delegazione più cospicua è stata il Messico con 248 partecipanti, a seguire l' Argentina con 238 e il Brasile con 152. Dall'Oceania il primato tocca all'Australia con 250 tra atleti e preparatori, seguita da Nuova Zelanda con 65.[60]

Gli obiettivi posti nell'organizzazione dell'iniziativa hanno puntato al coinvolgimento dell'intero territorio regionale in un' ottica di valorizzare e promozione di valori sportivi e culturali positivi come i temi della pace e della fratellanza tra i popoli, dell'inclusione, della tolleranza e dello scambio, da diffondere tra le nuove generazioni.

Partner principale dell'evento è stata la **FISU,** La Federazione Internazionale dello Sport Universitario, un'organizzazione sportiva internazionale fondata per sviluppare e promuovere lo sport a livello universitario, rappresentata da **Oleg Matytsin,** suo attuale Presidente.

La manifestazione si è avvalsa di alcune collaborazioni di natura istituzionale, come quelle con la FISU, il CONI R la ragione Campania, e di molti sponsor e partnership commerciali non solo nel settore dei brand sportivi.

Questo sensazionale evento ha avuto un'altissima risonanza mediatica e un grande interesse del pubblico verso le gare e le immagini sportive promosse e nell'ambito dello stesso l'AS LUISS è stata partner dell'**Italbasket.**

Il post su Facebook dell'**Italbasket** relativo all'inizio della manifestazione universale intitolato "*universitari vestiti di tricolore*" ha registrato 37.381 visualizzazioni.

La Nazionale maschile di pallacanestro che ha partecipato alla Summer Universiade Napoli 2019 è un progetto costruito grazie al supporto dell'Università Luiss Guido Carli, all'Aeronautica Militare e alla Federazione Italiana Pallacanestro.

La partecipazione dell'AS LUISS è stata garantita dalla convocazione di quattro studenti-atleti Luiss nella Nazionale Universitaria di basket e dalla designazione di **Andrea Paccariè,** coach della squadra di basket dell'Ateneo, come allenatore scelto dal CT Meo Sacchetti e dal direttore Tecnico Federale Andrea Capobianco.

[60]*https://giornalelora.it/sport/2019/05/27xxx-universiade-di-napoli/*

In sede di conferenza stampa, tenutasi il 18 giugno presso la Sala delle Colonne della sede Luiss di viale Pola, è stata presentata l'Italbasket, la Nazionale Universitaria di Pallacanestro, in anteprima alla partecipazione all'Universiade di Napoli 2019.

Il video live sulla piattaforma **Istagram** del 18 giugno sulla Conferenza Stampa di annuncio dell'Universiade Napoli ha ricevuto 1.663 visualizzazioni.

La conferenza di lancio ha visto la partecipazione del Presidente dell'Associazione Sportiva Luiss Luigi Abete, del Presidente della Federazione Italiana Pallacanestro Giovanni Petrucci, del Presidente del Centro Sportivo dell'Aeronautica Militare Generale di Brigata Vincenzo Romano e del Commissario Tecnico dell'Italbasket Meo Sacchetti.

Gli azzurri convocati sono riportati nella Tabella che segue

N.	***Atleta***	***Età/Altezza/Ruolo***	***Squadra***
1	Eugenio Beretta	1996, 205, A/C	Pallacanestro Palestrina
2	Antongiulio Bonaccorso	1997, 197, G	Luiss Roma
3	Valerio Cucci	1995, 200, A/C	Pallacanestro Palestrina
4	Mattia Da Campo	1997, 197, G	Seattle Redhawks – USA
5	Giacomo Dell'Agnello	1994, 198, A/C	Witt San Bernardo Alba
6	Victor Demetrio	1995, 206, C	Levitec Huesca -SPA
7	Alessandro Grande	1994, 182, P	Paffoni Omegna
8.	Andrea Longobardi	1994, 200, A	Basket Scauri
9.	Leonardo Marcon	1995, 188, G	Luiss Roma
10.	Federico Mussini	1996, 188, P	Grissin Bon Reggio Emilia
11.	Andrea Pecchia	1997, 194, A/G	Remer Treviglio
12.	Andrea Picarelli	1996, 196, G	Hertz Cagliari
13.	Gianpaolo Riccio	1996, 195, G	Ave Maria University Gyrenes – USA
14.	Gherardo Sabatini	1994, 181, P	Assigeco Piacenza
15.	Giovanni Vildera	1995, 205, A/C	Zeus Energy Group Rieti
16.	Riccardo Visconti	1998, 197, G/A	Pompea Mantova
Atleti a disposizione			
17.	Michele Antelli	1998, 183, P	Assigeco Piacenza
18.	Francesco Candussi	1994, 211, C	Scaligera Basket Verona

19.	Daniele Fiorucci	1999, 200, A	Pallacanestro Palestrina
20.	Francesco Gellera	1997, 178, A	Luiss Roma
21.	Bruno Mascolo	1996, 190, G	Aurora Basket Jesi
22.	Alessandro Morgillo	1999, 204, A/C	Goldengas Senigallia
24.	Marco Pasqualin	1997, 178, P	Decò Caserta

Il contenuto video postato su **Istagram** il 21 giugno scorso sulla partecipazione di una corposa rappresentanza LUISS nell'Italbasket, costituita da quattro studenti-atleti dell'Ateneo convocati e dall'allenatore, ha ricevuto 447 visualizzazioni.

L'evento ha avuto risonanza su tutti i social LUISS, anche il profilo Istagram, in data 18 giugno, commentando la Conferenza Stampa di presentazione della Summer Universiade 2019, ha esaltato il ruolo della LUISS come partner della Nazionale Italiana di Basket durante la manifestazione sportiva.

L'account Facebook dell'AS LUISS lo ha condiviso il 4 luglio annunciando il match di basket Italia - Canada e l'esordio in pedana della top athlete Eloisa Coiro.

L'autore ha avuto modo di partecipare all'iniziativa e ha evidenziato il significativo livello di *engagement* realizzato mediante la diffusione mediatica dei contenuti più memorabili dell'evento, derivanti dall'immediata associazione del valore sportivo veicolato dalla straordinaria manifestazione con il brand LUISS e dalla presenza dell'AS LUISS sulle maglie dell'ITALIA.

Gli Azzurri, che hanno iniziato il 10 giugno il raduno presso il Centro Sportivo dell'Aeronautica Militare di Vigna di Valle, in fase di preparazione hanno disputato due partite amichevoli, la prima contro la Croazia (il 30 giugno, al PalaBarbuto di Napoli) e la seconda contro gli Stati Uniti (1° luglio, presso la base NATO di Napoli), quindi si sono spostati a Caserta il 29 giugno e hanno esordito il 4 luglio nella prima partita contro il Canada.

La competizione, con il coinvolgimento di 16 squadre di basket si è giocata in quattro palazzetti dello sport (PalaBarbuto di Napoli, PalaDelMauro di Avellino, PalaJacazzi di Aversa e PalaCercola di Cercola), per un totale di 46 partite.

L'Italia, partecipante solo al torneo maschile, è stata inserita nel Girone D, insieme con Germania, Canada e Norvegia.

L'esordio della nazionale italiana che ha affrontato il Canada al PalaDelMauro di Avellino non è stato dei più fortunati, in quanto l'Italia è stata sconfitta dal Canada con il punteggio di 96-70.

La prima fase si è conclusa con la sconfitta degli Azzurri, nei quarti di finale, Italia-Germania con il risultato di 67 a 81, il 6 luglio, sempre al PalaBarbuto.

L'8 e il 9 luglio è stata disputata la Seconda Fase del Torneo, nella quale gli Azzurri hanno affrontato la Cina, per i piazzamenti dal 9° al 16° posto presso il PalaDelMauro di Avellino. In questa fase, infatti le terze e quarte classificate di ciascun girone hanno giocato invece per le posizioni dalla nona alla sedicesima.

Le Finali per il primo e il terzo posto del Torneo maschile si sono svolte al Pala del Mauro di Avellino l'11 luglio e hanno visto trionfare gli USA, mentre l'Italia ha conquistato il dodicesimo posto in finale nell'ultima gara che ha visto trionfare la Repubblica Ceca.

Invece l'atleta LUISS **Rebecca Gargano**, ha trionfato nella sciabola femminile conquistando la medaglia d'oro, e il relativo post su Istagram del 10 luglio ha registrato un significativo numero di preferenze.

Gli studenti Luiss convocati a far parte della Nazionale italiana di basket universitaria sono stati concordi nell'esprimere l'entusiasmo smisurato legato a questa nuova esperienza in maglia azzurra, riconoscendo la profonda gratificazione derivante dall'affiancare allo stemma della LUISS quello nazionale.

Gli atleti hanno confermato, in maniera unanime, che il binomio studio e sport faccia emergere il lato migliore delle due dimensioni, consentendo un'ottimale organizzazione e gestione del tempo, e formando i caratteri in termini di grinta e di temperamento e conferendo "*una marcia in più*" da spendere anche nel mondo del lavoro.

La presenza della pallavolista **Giovanna Giacobbo** tra i tedofori dell'iniziativa ha dato ulteriore lustro e risonanza virale all'AS LUISS anche in termini di coinvolgimento sui social media.

Il Presidente FIP, **Giovanni Petrucci,** con particolare orgoglio, nella presentazione del progetto Summer Universiade si è espresso nei termini che seguono:

"Il valore dell'Universiade di Napoli è enorme. I numeri degli atleti e delle Nazioni partecipanti ma anche il coinvolgimento di tutto il territorio campano, la possente macchina organizzativa, l'eccezionale quantità di volontari impegnati, sono tutti aspetti che sottolineano l'importanza di quella che è la più grande manifestazione sportiva organizzata in Italia dopo l'Olimpiade invernale di Torino 2006. Il basket non poteva mancare. La stretta sinergia fra FIP, Luiss e Aeronautica Militare ha dato corpo ad una Nazionale che si farà sicuramente onore nel torneo".[61]

Anche il Commissario Tecnico della Nazionale Senior, **Meo Sacchetti,** ha evidenziato il valore del torneo partenopeo per gli atleti universitari, rappresentando questo non solo un momento di crescita importante sotto il profilo tecnico e sportivo ma soprattutto umano, in quanto gli stessi hanno avuto la possibilità di rappresentare la Nazione in un contesto internazionale.

Emblematico, a tale proposito, l'intervento in Conferenza Stampa del Presidente dell'A.S. LUISS **Luigi Abete**: "*La partecipazione dei nostri studenti-atleti con la maglia della Nazionale Italiana all'Universiade di Napoli è il coronamento di un progetto cominciato venti anni fa quando abbiamo fondato l'Associazione Sportiva Luiss. Il nostro è un Ateneo sempre più attento ad instillare negli studenti i valori dello sport, ovvero sacrificio, rispetto e collaborazione, insieme a quelli dell'impegno e della dedizione nello studio*".

Non a caso lo sprint finale in questa Universiade 2019 l'hanno impresso proprio gli sport di squadra. Con l'oro nella pallanuoto e nella pallavolo maschile, conquistati nelle ultime ventiquattro ore dell'evento mondiale, l'Italia ha totalizzato, nel medagliere generale, 44 medaglie di cui 15 d'oro.

La veicolazione dell'evento sui maggiori canali social, anche quelli dell'Italbasket, sia in termini di like che di condivisioni dei contenuti, è stata particolarmente determinante per quanto riguarda l'*engagement* almeno sotto due aspetti chiave: l'associazione tra

[61] *https://giornalelora.it/sport/2019/05/27xxx-universiade-di-napoli/*

la LUISS e la Nazionale Italiana e la presenza degli studenti-atleti tra i convocati all'evento sportivo.

Non a caso la natura e la quantità dei commenti sui contenuti postati ha dimostrato che gli elementi in grado di influenzare positivamente i target di riferimento creando coinvolgimento, sono stati quelli fortemente identitari che riconducono ai valori dell'AS LUISS, cioè del binomio tra sport e vita universitaria.

CONCLUSIONI

Con il presente elaborato ci si è proposti di analizzare il significativo contributo fornito dai nuovi strumenti di comunicazione digitale per elevare l'engagement dei *brand* sportivi in generale e, nel caso particolare, con riferimento al modello AS LUISS.

La disamina svolta nei capitoli precedenti ha avvalorato il presupposto che i *new media*, se gestiti in maniera critica e condivisa, possono diventare, a tutti gli effetti, assets competitivi in grado di produrre un effetto leva sull'organizzazione dello sport business.

Dall'analisi svolta relativamente alle strategie di *fun engagement* dei principali club sportivi nazionali ed internazionali è emerso che i *social media* rappresentano oggi, a tutti gli effetti, portentosi strumenti grazie ai quali le società sportive possono fare engagement delle proprie fanbase.

Le strategie manageriali e le iniziative operative che intraprendono club e leghe moderne risultano fortemente influenzate dall'utilizzo delle nuove tecnologie digitali, che nell'ampia panoramica degli asset strategici a disposizione, diventano una strepitosa leva di marketing per innescare, mantenere e valorizzare l'engagement di fun e di partner e per avviare un circolo virtuoso di crescita anche mediante la gestione delle sponsorizzazioni.

Questa è una diretta conseguenza del fatto che lo sport sta subendo, in generale, un processo di cambiamento continuo spinto verso la spettacolarizzazione, come avviene nel campionato di basket americano, pertanto il dinamismo incessante dell'innovazione tecnologica non consente a squadre e leghe di abbassare la guardia, ma al contrario le spinge a gestire ogni evento in termini di marketing, studiandolo, raccontandolo, creando un rapporto bilaterale con i tifosi e con i partner, sfruttando il momento emozionale al fine di creare fidelizzazione.

Le iniziative descritte, partendo da casi di top club celebri, come il Manchester United Football Club, il Barcellona, l'AS Roma e la Juventus, che al momento sono le squadre più attive sui *social media* sia nel panorama italiano che internazionale, hanno confermatol'influenza dei nuovi strumenti di comunicazione e di informazione nell'accrescere il *rating* dell'engagement e hanno evidenziato come le strategie correlate non devono soltanto puntare, per essere efficaci, a mantenere alto il livello di comunica-

zione con i tifosi, ma devono avere una dose di innovazione continua volta ad aumentare la visibilità dei *brand.*

Nel capitolo conclusivo, tutte le argomentazioni sostenute hanno trovato sintesi nello studio della strategia di fan engagement sviluppata dall'AS LUISS attraverso l'analisi delle leve di marketing impiegate e del virtuoso modello di fan engagement attivato soprattutto mediante il progetto della **Dual Career.**

Nello specifico, la descrizione di due eventi recenti quali la partecipazione dell'AS LUISS alla **Summer Universiade Napoli 2019** e la partnership strategica di sviluppo della cooperazione tra i mercati con la **Renmin University of China**, ha consentito di comprendere l'influenza dei *social media* sull'engagement, di analizzare i principali *driver* dell'engagement sui canali social di più largo utilizzo tra gli studenti e di sintetizzare il forte collegamento tra la *brand identity* e l'engagement stesso.

L'analisi della pagina *LuissSport,* il tasso di presenza sui principali social network, l'evoluzione dei LUISS Top Player in *sport influencer,* come esempi di output misurabili, hanno avvalorato il concetto che ogg, la creazione di un'immagine vincente attraverso la rete diventa il fulcro di ogni progetto.

BIBLIOGRAFIA

1. Rapporto Assinform 2012 “Dall’ITC al global digital market”.
2. Vittorio Moriggia e Giuseppe Psaila, “Concetti fondamentali di informatica”.
3. Cecilia Rossignoli, “Organizzazione e sistemi informativi”.
4. Michael Porter, 1985 “Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance”.
5. Daft, R.L., 2001, “Organizzazione aziendale”, Milano, Apogeo.
6. Forrester, Jay W., 1975. Collected Papers of Jay W. Forrester, Waltham, MA, Pegasus Communications.
7. Anthony, R.N., 1988, “The management control function”, Boston, Harvard Business School Press.
8. Beer, S., 1981, Brain of the Firm: “The Managerial Cybernetics of Organization”, New York, Wiley.
9. Mintzberg, H, 1983, Structure in fives designing effective organizations. Englewood Cliffs, New Jersey: PrenticeHall.
10. Galbraith J.K., 1973, “Designing complex organisations”, Addison Wensley, Reading.
11. March J.G., Simon H.A., “Teoria dell’Organizzazione”, Edizioni Comunità, 1958.
12. Simon, H. [1958], “Il comportamento organizzativo”, Bologna, Il Mulino.
13. Mullin, Hardy e Sutton, 2007.
14. Chadwick, 2009.
15. Ruta e Guenzi, 2012.
16. Chiara Mauri, Harry Timmermans, Fabrizio Zerbini, “La conformazione dei network fedeltà: un'analisi della relazione tra la sovrapposizione delle reti dei partner e l'efficacia dei programmi di fidelizzazione”, 2007, Franco Angeli-Editore.
17. Paola Lucia Floris, “L’organizzazione al servizio del cliente”, Franco Angeli-Editore.
18. S. Cherubini “Marketing e management dello sport”, Franco Angeli Editore.
19. Seth Godin, “This is the marketing”, 2019.
20. Massimiliano Angelucci, “La responsabilità sociale nello sport”, ARACNE editrice S.r.l.
21. Edward R. Freeman, 1984 , “Strategic Management: a Stakeholder Approach”.
22. Kent A., Walker M. (2008), “Corporate Social Responsibility (CSR) in Sport”.

23. Michael E. Porter e Mark Kramer, “Creating Shared Value”.
24. European Parliament (2015, July). “Internationalisation of Higher Education”.

SITOGRAFIA

- https://esports.thegamesmachine.it
- https://www.asroma.com
- https://www.impresaprogetto.it
- https://www.sportbusinessmanagement.it/p/responsabilita-sociale.html
- https://www.calcioefinanza.it
- https://cares.nba.com
- https://www.sport.luiss.it
- https://www.europarl.europa.it
- https:www.universiade2019napoli.it
- https://sportthinking.it
- https://www.socialmediasoccer.com