

Alessandro Prunesti

# Sport marketing e comunicazione

Dal digital fan engagement  
alla gestione delle sponsorizzazioni

*Con il contributo di Tommaso Sorchiotti*



**FrancoAngeli**

## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



# MANAGEMENT

# TOOLS

*Visioni, esperienze, metodologie per potenziare competenze e capacità: proprie e dei collaboratori*

---

Erede della storica collana *Formazione permanente* (che ha accompagnato per oltre quarant'anni la crescita della cultura di management in Italia), *Management Tools* offre a tutti i professional (e agli imprenditori) testi precisi, puntuali, agili e innovativi. Scritti appositamente da consulenti qualificati, i volumi affrontano tutte le aree e i temi di rilievo per valorizzare le competenze e indirizzare al successo le organizzazioni.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

Alessandro Prunesti

# **Sport marketing e comunicazione**

Dal digital fan engagement  
alla gestione delle sponsorizzazioni

*Con il contributo di Tommaso Sorchiotti*

 **FrancoAngeli**

**TOOLS**

*Grafica della copertina: Elena Pellegrini*

Copyright © 2020 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

I have no idols.  
I admire work, dedication and passion.  
*Ayrton Senna*



---

# Indice

<b>Introduzione</b>	pag.	11
<b>1. Lo sport business. Dalle origini alla sua evoluzione</b>	»	15
1. Sport e attività d'impresa: origini ed evoluzione	»	15
1.1. Come è nato lo sport moderno	»	15
1.2. L'incontro tra i pionieri dello sport e le prime aziende	»	19
1.3. La culla della comunicazione sportiva	»	20
1.4. Alle radici del business tra sport e società	»	22
2. La struttura e il volume di affari dello sport in Italia	»	25
2.1. La struttura dello sport	»	25
2.2. Il valore dello sport in Italia	»	31
<b>2. Sport digital marketing e brand management</b>	»	33
1. Le quattro leve strategiche di ogni società sportiva	»	33
1.1. L'importanza del concetto di "valore" per una società sportiva	»	33
1.2. Tradizione, territorio, traguardi e passione	»	34
2. Lo SPOOORT marketing winning circle®	»	38
2.1. Il circolo virtuoso di ogni società sportiva	»	38
2.2. La rete di relazioni e i processi di scambio di una società sportiva	»	40
3. Le opportunità del digitale nel marketing sportivo	»	42
3.1. I processi di integrazione tra piattaforme web, social e mobile	»	42
3.2. I canali a disposizione e l'importanza della customer experience	»	45
4. Touchpoint e sport digital customer experience	»	46

<b>3. Sport fan <i>total engagement</i></b>	»	49
1. Cosa fare: informare, coinvolgere, profilare, convertire	»	49
1.1. Informare	»	50
1.2. Coinvolgere	»	51
1.3. Profilare	»	52
1.4. Convertire	»	55
2. Valorizzare la customer experience dei fan	»	56
2.1. Il concetto di customer experience nello sport	»	56
2.2. Le sei leve strategiche per realizzare una strategia di total fan engagement	»	56
2.3. Il design della match day experience	»	63
3. Progettare un piano di comunicazione per la propria società sportiva	»	66
3.1. Il framework di riferimento per una comunicazione efficace	»	66
3.2. Step 1. Definisci la tua identità	»	68
3.3. Step 2. Scopri i tuoi fan	»	71
<b>4. Comunicare al meglio la società sportiva e i suoi eventi</b>	»	75
1. Attivare e gestire i canali di comunicazione e marketing	»	75
1.1. I canali da utilizzare: caratteristiche e criteri di scelta	»	75
1.2. I social network: criticità e consigli per l'uso	»	82
1.3. La sfida degli algoritmi e le tipologie di contenuti più efficaci	»	84
2. Gestire le interazioni con la community dei fan	»	86
2.1. Creare il piano editoriale	»	87
2.2. Fare community e content management	»	90
3. Controllare i risultati raggiunti	»	97
3.1. Definire i KPI	»	98
4. Comunicare al meglio un evento sportivo	»	101
4.1. Ottimizzare il ciclo di vita della match day experience	»	101
4.2. Definire il brief	»	103
4.3. Lanciare l'evento	»	104
4.4. Gestire la copertura live dell'evento	»	110
4.5. Valorizzare la comunicazione post evento	»	113
4.6. Spingere la visibilità dell'evento sui social attraverso Facebook Ads	»	114
<b>5. Predisporre e valorizzare una proposta di sponsorizzazione</b>	»	121
1. Gestire le società sportive e gli atleti come brand	»	121
2. Caratteristiche e opportunità di una sponsorizzazione	»	123

2.1. Le differenze nell'uso della sponsorizzazione e della pubblicità	»	125
2.2. I vantaggi della sponsorizzazione	»	128
2.3. La ricetta vincente per una sponsorizzazione efficace	»	130
3. Predisporre una proposta di sponsorizzazione	»	132
3.1. I fattori da tenere in considerazione	»	132
4. Il framework per realizzare una sponsorship efficace	»	134
4.1. Gestire la total fan experience	»	135
4.2. Identificare gli asset e i possibili partner	»	136
4.3. Individuare i canali e i format sponsorizzabili	»	137
4.4. Realizzare la proposta di sponsorship	»	140
<b>Conclusioni</b>	»	143
<b>Bibliografia</b>	»	145
Sitografia	»	147
Ricerche	»	147



---

# Introduzione

A più di dieci anni di distanza dal mio primo libro *Comunicazione e marketing delle imprese sportive: dall'analisi strategica alla gestione del marchio e delle sponsorizzazioni* (FrancoAngeli, 2008), lo sport marketing ha fatto passi da gigante anche nel nostro Paese. La totale integrazione con le tecnologie e le piattaforme web, social e mobile lo ha reso un settore di mercato fortemente internazionalizzato, dinamico e ad alta innovazione, dove lo sport marketing manager ha l'opportunità di sperimentare strategie e tecniche da applicare anche in altri settori.

Questo è lo spirito con il quale ho intrapreso la scrittura di questo testo completamente rivisto rispetto all'edizione che lo ha preceduto, e che è stato finora un grande successo di vendite a dimostrazione del profondo interesse che lo sport management nutre anche nel nostro Paese.

Questo libro è dedicato non solo ai dirigenti di federazioni, leghe e società sportive professionistiche, ma anche ai titolari di palestre e associazioni sportive dilettantistiche che possono acquisire le competenze e le tecniche indispensabili per trasformare le proprie realtà in imprese capaci di valorizzare la customer experience dei tifosi o tesserati e trasformare gli eventi sportivi in strumenti di marketing ad alta efficacia sia per le società sportive che per i loro partner commerciali.

Tutti coloro che sono preposti alla gestione delle imprese sportive devono mettere in campo, oltre a una grande passione, anche una solida conoscenza e abilità nell'utilizzo delle tecniche di marketing e comunicazione digitale, due discipline che trovano nel mondo dello sport uno straordinario e innovativo campo di applicazione.

Molti dei manager che oggi operano con successo nel mercato dello sport non hanno iniziato la loro attività leggendo libri di marketing, comunicazione

o management sportivo. Questo è avvenuto perché in Italia il marketing sportivo è un settore di studio recente, al contrario dei Paesi anglosassoni dove già da qualche decennio gli studi di marketing si sono innovati evidenziando le peculiarità del prodotto sportivo rispetto al mercato dei beni e dei servizi tradizionali. Questo volume vuole dunque essere un contributo di conoscenza più approfondito verso temi e concetti che, all'estero, sono già di uso comune, fornendo un forte valore aggiunto all'attività di ciascuno.

Un altro obiettivo che si propone il volume è di offrire una visione integrata dei concetti di marketing e comunicazione che, soprattutto nel mercato dello sport, corrono sempre insieme. Una buona attività di marketing deve sempre avvalersi, oltre che dell'aspetto puramente commerciale, anche dei concetti di economia, sociologia e comunicazione digitale. Solo una conoscenza integrata di questi strumenti consente al manager di capire il funzionamento del mercato dello sport e il comportamento di tutti i suoi protagonisti, grazie a una visione approfondita di tutti i lati del campo nel quale egli si appresta a operare.

Il capitolo 1 di questo libro descrive l'evoluzione sociale ed economica del fenomeno sportivo, i cui principi sono ancora oggi alla base dell'esperienza di entertainment dei tifosi. Viene analizzata la nascita e l'evoluzione dello sport moderno e la crescita dell'interesse imprenditoriale nei confronti delle società e degli eventi sportivi, fino a evidenziare le caratteristiche dello sport business attuale. Questo consente al lettore di familiarizzare con l'orientamento al marketing e alla comunicazione di ogni società sportiva, un aspetto comune a ogni capitolo.

Il capitolo 2 presenta gli elementi fondanti del valore di una società sportiva e si focalizza sui processi virtuosi e sullo sviluppo delle reti di relazioni che consentono al manager di realizzare strategie di successo. Viene introdotto il concetto fondamentale di *customer experience design* in ambito sportivo e si evidenziano le opportunità di marketing che oggi le piattaforme digitali offrono alle società sportive di ogni dimensione.

Il capitolo 3 introduce il concetto di *total engagement* dei tifosi. Approfondisce le strategie e le tecniche di social media marketing da utilizzare per valorizzare la customer experience dei propri fan e raggiungere i quattro obiettivi fondamentali per il marketing sportivo: informare, coinvolgere, profilare e convertire i propri tifosi in clienti. Si approfondiscono inoltre le best practice utili a organizzare e gestire con successo un evento sportivo.

Il capitolo 4 sviluppa il framework da utilizzare per le attività di comunicazione della società sportiva, con particolare riferimento alle opportunità che oggi offrono le piattaforme social. Sono analizzati esempi di successo di attività di comunicazione e digital marketing in ambito sportivo, e si approfondiscono gli step necessari per comunicare al meglio un evento sportivo.

Il capitolo 5, che ospita un contributo di Tommaso Sorchiotti, è dedicato alle tecniche da utilizzare per la progettazione di una proposta di sponsorizzazione. L'obiettivo di questa parte finale del volume è di acquisire le competenze necessarie per valorizzare la società sportiva come canale di comunicazione ad alta efficacia, attirare l'attenzione di potenziali partner commerciali e acquisire proventi grazie a pacchetti di offerta dedicati.



## 1. Sport e attività d'impresa: origini ed evoluzione

### 1.1. Come è nato lo sport moderno

Lo sport è un fenomeno sociale, prima ancora che di marketing.

Per diventare bravi marketing manager nello sport occorre conoscere e saper interpretare le peculiarità ancestrali di questo fenomeno davvero unico nella sua capacità di generare quelle emozioni che oggi gli esperti traducono con il termine di *engagement* e che i marketing manager sono chiamati a trasformare in *business*. Iniziamo, dunque, questo meraviglioso viaggio!

Lo sport management, inteso come gestione del fenomeno sportivo attraverso gli strumenti propri delle discipline di economia, marketing e comunicazione, trova le sue origini nella genesi dello sport moderno. Per questo motivo è interessante percorrerne la storia, accennando a quei fenomeni sociali che ne hanno dato origine e impulso. Oggi

la trasformazione dello sport da fenomeno popolare e di intrattenimento a industria e attività economica pone in essere una serie di considerazioni sui significati che ricopre all'interno della società (cfr. Balducci, 2007).

Per questo motivo, nel corso degli ultimi anni i sociologi si sono interessati a capire le origini del fenomeno sportivo e i suoi significati sociali. Questi studi pongono la base per molte delle riflessioni che faremo nei prossimi capitoli; il lettore attento capirà che qualsiasi strategia di marketing e comunicazione non può prescindere dalle riflessioni che ci accingiamo a fare in queste pagine.

Gli studi antropologici effettuati da Mandell permettono di affermare che

lo sport risale a molto prima del genere umano, dato che gli animali giocano (Mandell, 1989).

In base ai suoi studi, egli afferma che nel gioco si esplicano le caratteristiche peculiari di tutti gli esseri viventi. Altri studiosi sono convinti che le origini delle conquiste più alte dell'umanità in campo sociale e scientifico possono essere fatte risalire al nostro innato impulso al gioco, che permette di attivare le nostre capacità creative (cfr. Huizinga, 1973); inoltre, il gioco può essere inteso come l'espressione costitutiva della civiltà umana e coincide con la cultura in quanto tale (cfr. Elias, 1982). In questo modo, lo sport diviene il prodotto di un processo secolare "iniziato nell'antichità e che prosegue fino ai giorni nostri" (Porro, 1989).

Questi studiosi concordano nel ritenere che il gioco sia una pratica essenziale per lo sviluppo della natura di base degli esseri viventi. Sotto ogni latitudine e in ogni epoca, il cimento e l'esercizio del corpo si sono intessuti con l'esistenza stessa dell'*homo ludens*, facendo divenire il gioco una componente determinante delle antiche culture e civiltà. Le prove storiche finora raccolte dimostrano come alcune attività fisiche, che esistevano già in epoca preclassica al tempo degli antichi maya e dei sumeri, venivano praticate in occasione di riti religiosi allo scopo di propiziarsi gli astri o gli dei, mentre altre attività che potremmo definire "sportive", e delle quali sono rimaste tracce fino ai giorni nostri, avvenivano negli ambienti paramilitari e aristocratici per stabilire, attraverso la dimostrazione della potenza e dell'abilità fisica, la supremazia delle classi dominanti<sup>1</sup>.

Il gioco, tuttavia, non era appannaggio esclusivo delle élite sociali. Già nell'antichità, dove era concesso del tempo libero, anche la gente comune praticava giochi e attività fisiche che spesso catalizzavano l'attenzione e lo stupore della gente, attratta dalle prestazioni fisiche e dalla destrezza dei primissimi campioni sportivi, tanto da poter affermare che

molto prima della fondazione dei grandi imperi ai quali facciamo risalire gli inizi della civiltà esisteva una grande varietà di atleti e di spettatori, di sport e manifestazioni sportive (Mandell, 1989).

I giochi popolari, seppur praticati senza regole precise e solo nei giorni in cui era possibile dedicarsi al *leisure time*, costituivano un fattore profondamente aggregante per la popolazione, che trovava in queste pratiche una va-

<sup>1</sup> Mandell osserva come "quelle attività che sembrano assomigliare ai nostri giochi e gare, siano sempre stati strettamente connessi agli ambiti della vita governati dal sacro e dal magico. Le gare sportive in quasi tutte le società precedenti la nostra erano parte integrante, o concomitante, di tutte le manifestazioni religiose" (1989).

lida parentesi alle fatiche del lavoro, tanto da dedicarsi con grande passione. È poi nella Grecia classica che nasce l'*agon*, "l'impulso interiorizzato alla ricerca della supremazia personale che andava legittimata dal riconoscimento della vittoria in una gara pubblica" (Mandell, 1989), termine dal quale deriverà la moderna accezione di *agonismo*, filosofia che è alla base delle competizioni sportive moderne.

Nei giochi dell'antichità e del Medioevo, la caratteristica più dura e violenta dello "scontro fisico" era molto presente e ne caratterizzava spesso le modalità di espressione, tanto è vero che

nel gioco popolare la violenza si configurava spesso come una componente costitutiva della ludicità (Porro, 1989).

Tra la fine del Seicento e l'inizio del Settecento, prende avvio un lento processo di stigmatizzazione e delegittimazione del *gioco duro*. L'esigenza primaria diviene quella di controllare la tensione sportiva entro i confini di quell'accettabilità della violenza che il processo di civilizzazione è andato via via restringendo. In questo modo inizia il processo di *sportivizzazione del loisir* che, dalla fine del Seicento fino alla seconda metà dell'Ottocento, ha determinato il passaggio dalla pratica ludica a quella sportiva<sup>2</sup>. Durante il secolo dei lumi, molti pensatori individuaronero nel gioco un fattore potenziale di civilizzazione e di educazione; Montaigne, Locke e Rousseau, in particolare, suggerirono un programma pedagogico nel quale l'attività fisica doveva diventare

complemento di un più vasto disegno, mirante allo sviluppo armonico dei sentimenti individuali e collettivi (Pivato, 1994).

Tra la fine del Settecento e l'inizio dell'Ottocento l'interesse della cultura intorno alle pratiche fisiche porta alla nascita del movimento ginnastico nel-

<sup>2</sup> Secondo Guttman, "il rituale e il record rappresentano le polarità entro le quali si svolge la vicenda secolare dello sport. Una vicenda riassumibile nella progressiva transizione dal modello tradizionale – il cui archetipo è rappresentato per Guttman dalle corse sacre degli Indiani delle pianure americane, con la loro visione dualistica, religiosa, totalizzante e fortemente allegorica del mondo – a quello industriale. Lo sport che si ispira alla cultura del record e al paradigma della società industriale è, perciò, secolarizzato, non discriminatorio sul piano delle opportunità e del diritto di accesso, specializzato tecnicamente, dominato dai criteri della misurazione scientifica (quantificazione, precisione, comparabilità). Si potrebbe definirlo, perciò, come un perfetto prodotto della modernità descritta da Weber, i cui caratteri dominanti sono la razionalizzazione e la burocratizzazione" (Porro, 1989). Inoltre, secondo Elias, lo sport rappresenta un paradigma esemplare del processo di civilizzazione occidentale, per la sua capacità di produrre equilibrio in tensione, canalizzando costruttivamente le energie compresse attraverso il controllo e il disciplinamento delle emozioni (in particolare, cfr. Elias, 1982).

l'Europa continentale. Negli stessi anni, all'interno dei *colleges* inglesi, prese avvio una regolamentazione tesa a formalizzare i giochi tradizionali secondo precise norme. Fu così che vennero scritte le regole di gran parte dei giochi di squadra praticati ancora oggi nel mondo, tese a plasmare lo spirito di gruppo, il senso della disciplina e l'incontro tra avversari.

Un altro contributo alla genesi dello sport moderno fu offerto dalla *misurazione*, utilizzata come espressione del principio di prestazione. A essa si connesse la nozione di *record* come portato tipico della modernità industriale che, insieme alla progressiva universalizzazione delle regole sportive, contribuì a esaltare il fascino del record e della competizione sportiva come strumento di confronto agonistico.

In questo modo, nella seconda metà dell'Ottocento lo sport si venne configurando come un sistema uniforme che razionalizzò l'attività ludica caratteristica dei secoli precedenti. Lo sport, e soprattutto gli sport di squadra che evolsero verso la forma nella quale ci sono pervenuti, sono il frutto di questo processo secolare che si è completato nell'Inghilterra vittoriana della seconda metà del XIX secolo.

“Molti sport oggi praticati in modo più o meno uguale hanno avuto origine in Inghilterra” (Roversi, Triani, 1995), una nazione che, oltre ad aver inventato il nuovo modo di produzione industriale, impose al mondo nuovi costumi e stili di vita. Fare sport significò identificarsi con quell'idea di modernità e di novità che la rivoluzione industriale e la sua patria evocavano, e fu da qui che lo sport assunse il significato odierno e si sviluppò al resto dell'Europa.

Le trasformazioni finora descritte hanno permesso allo sport di assumere il significato attuale, ribadito anche recentemente nella carta sportiva europea del Consiglio d'Europa<sup>3</sup>. Lo sport è quindi oggi un fenomeno universale, presente in tutte le culture e in tutti i popoli del mondo, e che sostanzialmente si basa sui valori positivi e universalmente riconosciuti del gioco e della sfida agonistica.

<sup>3</sup> Tale Carta afferma che “Per sport si intende qualsiasi forma di attività fisica che, attraverso una partecipazione organizzata o meno, abbia per obiettivo l'espressione e il miglioramento della condizione fisica e mentale, con la promozione della socializzazione e/o il conseguimento di risultati in competizioni a tutti i livelli”. La Carta è stata sancita il 24 settembre del 1992 e aggiornata il 16 maggio 2002. Nel luglio 2007 è stato inoltre pubblicato il *Libro bianco sullo sport* che descrive in maniera prospettica il ruolo dello sport nell'ambito delle politiche comunitarie dell'Unione Europea.

## 1.2. L'incontro tra i pionieri dello sport e le prime aziende

Nei primi anni del nuovo secolo iniziano a porsi le basi dell'interesse del mondo industriale nei confronti dello sport. Nella società civile si manifesta, infatti, un progressivo incremento delle ore dedicate al tempo libero e un sostanziale miglioramento delle condizioni di vita di larga parte della popolazione europea. Tutto questo si accompagna alla fase di sviluppo industriale e alla comparsa di nuovi prodotti e mercati.

Proprio in questo periodo crebbe in Italia un vasto pubblico sportivo, attratto in misura sempre crescente, oltre che dal calcio e dall'equitazione, anche dai "nuovi sport" come il ciclismo e l'automobilismo. Il fascino della competizione e l'interesse legato alle vicende dei vari *campioni* contribuirono alla socializzazione del pubblico nei confronti dello sport. Tale interesse suscitò le attenzioni dei primi industriali, che decidono di investire parte delle loro risorse per utilizzare le emozioni che è in grado di dare lo sport allo scopo di far conoscere i propri prodotti al grande pubblico. Le prime forme di abbinamento tra sport e prodotti industriali si hanno con l'uso della *réclame* pubblicitaria.

Nonostante lo stato degli studi sui primordi della pubblicità non sia ancora del tutto soddisfacente, le poche fonti esistenti al riguardo affermano che il primo sport a essere divulgato nei primi cartelloni pubblicitari fu il ciclismo. Questo, insieme all'automobilismo, aveva infatti ai suoi esordi una più stretta affinità con il mondo industriale e con l'ambiente medio-alto borghese al quale i prodotti reclamizzati erano rivolti.

Il calcio iniziò a essere utilizzato dalla pubblicità di origine sportiva negli anni Trenta, grazie ai successi internazionali della nazionale italiana. Le vittorie nella Coppa Rimet del 1934 e del 1938 resero popolari i nomi, i volti e le imprese degli eroi di questo nuovo sport. A fissare nella memoria le sembianze degli eroi sportivi contribuirono le immagini proposte dalle figurine, che accompagnavano le confezioni dei prodotti industriali. Lo sport entrò nel mondo delle figurine negli anni Venti, quando la Zaini cioccolata e la ditta Wafar diffusero una serie di cartoline con immagini di gioco. Attraverso i volti di calciatori, ciclisti, piloti, le figurine promossero la passione sportiva tra i giovani, alimentando la crescita dello sport come fenomeno sociale.

Nel giro di pochi anni, là dove avvenivano le più importanti manifestazioni sportive iniziarono a essere vistosi i cartelloni pubblicitari della Pirelli, della Perugina, delle industrie alimentari; le immagini dei campioni sportivi iniziarono a essere associate a prodotti di largo consumo come la brillantina per i capelli ma non era raro che si associassero anche a beni di alto consumo, come le automobili. Queste iniziative diedero la misura dell'interesse non più occasionale del mondo industriale per lo sport.