

**8th International Congress
Marketing Trends
Paris, January 16-17 2009**

Patrizia Zagnoli

Professore Ordinario di Marketing Sportivo, Direttore del Laboratorio di Management dello Sport presso la Laurea Specialistica in Management dello Sport
Università di Firenze, Dip.to di Sanità Pubblica, Viale Morgagni, 48 – 50134 Firenze
e-mail: zagnoli@unifi.it, tel. (+39) 055 4598554

Elena Radicchi

Professore a contratto di Marketing Sportivo presso la Laurea Specialistica in Management dello Sport dell'Università di Firenze, Dip.to di Sanità Pubblica, Viale Morgagni, 48 – 50134 Firenze
e-mail: e.radicchi@unifi.it, tel. (+39) 055 4598562

LO SPORT NEL MARKETING ESPERIENZIALE*

Publication Summary

This paper focuses on how sports organizations and other companies (sport equipment suppliers, industrial companies, multimedia service providers, retail store, etc.) use sport as a service provider to promote their products and brands. A qualitative methodology based on the experience marketing literature and a multi-cases analysis allowed to develop a primary typology of real and virtual experiences “staged” involving sport. Findings, although not expected to be exhaustive, suggest new implications and dimensions of experience marketing strategies not yet explored.

Keywords: sport; experience marketing; sport as experience provider; real and virtual experience; new media.

Questo lavoro focalizza l’attenzione sulle relazioni tra marketing e sport sviluppate dalle società sportive e dalle imprese di diversi settori (fornitori di beni per lo sport, imprese industriali, gestori di servizi multimediali, catene di distribuzione, ecc.) che abbinano strategicamente il contenuto sportivo ai propri prodotti e marchi. La strumentazione analitica dell’experience marketing ha guidato la costruzione dei casi di studio da cui emerge una prima tipologia di esperienze reali e virtuali “inscenate” sia dalle società sportive che dalle imprese le quali triangolano lo sport per ampliare il bacino dei propri acquirenti. La varietà tipologica individuata, pur senza pretesa di esaustività, suggerisce oltre ad alcune considerazioni critiche, anche l’individuazione di ambiti di experience marketing quali per esempio la dimensione virtuale, nuovi e non ancora adeguatamente esplorati.

Keywords: sport; marketing esperienziale; sport come experience provider; esperienza reale e virtuale; new media.

Introduzione

Lo sport connota *molteplici dimensioni* (ricreazione e divertimento, pratica amatoriale, professionismo, passione, volontariato, benessere e salute, spettacolo, ecc.) che ne rendono difficile la definizione. Lo sport è universale e globalmente diffuso, è espressione di socializzazione, integrazione e partecipazione e può coinvolgere le persone superando barriere linguistiche e generazionali. Negli ultimi anni lo sport ha subito enormi cambiamenti assumendo connotazioni di *business*¹ che tuttavia non annullano la *dimensione emozionante*

*Pur essendo frutto di un lavoro di ricerca condiviso, l’introduzione e il paragrafo 2 sono attribuibili a Patrizia Zagnoli, mentre i paragrafi 1, 3 e le osservazioni finali sono stati elaborati da Elena Radicchi.

¹Per approfondimenti si veda Zagnoli P., Radicchi E., *Sport Marketing. Il nuovo ruolo della comunicazione*, Franco Angeli, Milano, 2008.

ed *emozionale*: la voglia di “consumare” *l’esperienza sportiva* continua a coinvolgere migliaia di praticanti e di tifosi.

La *dimensione esperienziale* dello sport è *connaturata* sia *alla pratica* che *allo spettacolo sportivo*: la passione, la partecipazione, il coinvolgimento fanno parte del vissuto delle persone che praticano e seguono lo sport, lo domandano, sognando di poter avvicinare campioni e allenatori, di essere presenti e/o poter assistere ai momenti cruciali della realizzazione agonistica.

L’esperienza “è parte” dello sport e le società sportive potrebbero e “dovrebbero” essere “naturalmente” orientate ad un approccio di *experience marketing* poiché *l’esperienza è nel DNA del loro prodotto*. Tuttavia, nel nostro paese la maggior parte delle organizzazioni sportive non riesce a valorizzare in termini spettacolari ed economici l’aspetto esperienziale insito nel prodotto sport, mostrando una notevole difficoltà nel gestire l’offerta del proprio *core service*. La gestione societaria è incentrata sulla dimensione tecnica dello sport e riguarda le attività necessarie al funzionamento della squadra e/o alla creazione del prodotto (ricerca di nuovi atleti, gestione degli impianti per la pratica delle discipline, ecc.)².

Sono piuttosto le imprese di altri settori (aziende industriali e manifatturiere, fornitori di prodotti e attrezzature per lo sport e il tempo libero, network televisivi, nuovi media, ecc.) che scelgono strategicamente di “catturare” la valenza di partecipazione e di esperienza connaturata allo sport facendo scattare nei consumatori la “molla dell’acquisto” attraverso l’abbinamento di prodotti e marchi allo sport ed ai suoi eventi.

Nelle odierne strategie di marketing delle imprese lo *sport* occupa un ruolo importante di *experience provider* poiché consente di creare una relazione intima, personale, biunivoca e di lungo periodo con il target di riferimento e ciò può costituire un significativo *vantaggio competitivo* nei confronti dei concorrenti. Inoltre, lo sport garantisce un’elevata qualità del contatto con l’utente e agisce sulle spinte motivazionali all’acquisto poiché, attraverso la partecipazione attiva del pubblico, si crea un *coinvolgimento emotivo* che concorre a costruire

²In Italia si riscontra in ogni settore dell’offerta sportiva una notevole carenza di professionalità manageriali strutturate. Il divario con gli altri paesi è molto evidente nel professionismo: per esempio nella maggior parte dei club anglosassoni e statunitensi circa il 70% dello staff è composto da manager ed esperti in varie funzioni aziendali contro una media del 30% nelle società del nostro Paese. Cfr. Foster G., Greyser S.A., Walsh B., *The Business of Sport: Text and Cases on Strategy and Management*, Thomson South Western, 2006.

il “patrimonio di valori” connessi ai prodotti, al marchio e all’identificazione con questi da parte di ampi segmenti di consumatori.

L’ipotesi che sottende questa ricerca è che sia possibile rintracciare molteplici modalità di abbinamento tra sport e marketing esperienziale. L’analisi, di natura esplorativa, è stata sviluppata secondo la metodologia del *multi-cases* di tipo descrittivo (Yin, 2002) supportata da una molteplicità di fonti di natura empirica. I casi sono stati sviluppati sulla base di interviste dirette (*primary source*) ai responsabili di diverse funzioni aziendali (area marketing, sponsorizzazioni, R&S, comunicazione e media, ecc.) di società sportive, fornitori di beni per lo sport, imprese manifatturiere e di largo consumo, divisioni industriali di imprese sportive, imprese di servizi multimediali, catene di distribuzione. Sono stati inoltre realizzati *focus group* con docenti della Laurea Specialistica in Management dello Sport dell’Università di Firenze, testimoni privilegiati ed esperti del settore quali per esempio direttori marketing di Federazioni sportive, organizzatori di eventi sportivi, gestori di impianti. Ulteriori significative informazioni sono state raccolte attraverso la consultazione di data base specializzati (SBRnet, Sport and Technology Review, Sport Business Journal, ecc.) e siti ufficiali (*secondary source*) dei produttori di attrezzature per lo sport, dei fornitori di servizi multimediali, delle società che organizzano eventi, ecc. al fine di arricchire ed integrare i dati derivanti dalle interviste e dai gruppi di discussione.

L’osservazione delle modalità di marketing esperienziale adottate dalle società sportive e dalle imprese è guidata dalla strumentazione analitica che connota l’experience marketing (§. 1). L’esplorazione approfondita dei casi, in sinergia con lo studio dei contributi della letteratura, ha permesso di mettere in luce le potenzialità connesse alle strategie di marketing esperienziale nello sport (§. 2) e delineare una prima *tipologia di esperienze reali e virtuali* inscenate da società sportive e imprese a fini di marketing. Ampio spazio è quindi dedicato all’articolazione della evidenza empirica che supporta la classificazione delle tipologie di esperienza ricostruite incrociando le *principali categorie* di analisi del *marketing dell’esperienza* individuate nel §. 1 (coinvolgimento dell’utente, autodeterminazione dell’offerta da parte dell’utente, rilevanza del valore simbolico del prodotto/servizio, plurifunzionalità del prodotto/servizio e centralità dello spazio in cui si realizza l’esperienza)

con alcune *determinanti* intrinseche allo *sport* (tipo di disciplina sportiva, dilettantismo e professionismo, pratica sportiva competitiva, spettacolo sportivo diretto e/o mediato, esperienze organizzate *a latere* di manifestazioni sportive principali, ecc.) (§. 3). La varietà tipologica individuata conferma la rilevanza odierna del ricorso allo sport nelle strategie di marketing esperienziale delle imprese, consente alcune considerazioni critiche ed evidenzia ambiti e dimensioni non ancora esplorate (§. 4).

1. I tratti distintivi del paradigma

L'approccio economico al concetto di esperienza³ è stato elaborato in modo sistematico da Pine e Gilmore (1998; 2000; 2002), sostenendo che le imprese, per conseguire un vantaggio competitivo nei confronti dei concorrenti, dovrebbero produrre “*esperienze*”, *una sorta di nuova categoria di offerta che può essere lanciata sul mercato* (Pine, Gilmore, 2000).

I concetti chiave che caratterizzano l'approccio di *experience marketing* possono essere così sintetizzati (si veda fra gli altri O'Sullivan, Spangler, 1998; Resciniti, 2004; Zarantonello, 2005):

- il *coinvolgimento* dell'*utente* a livello fisico, mentale, emozionale, sociale o spirituale (O'Sullivan, Spangler, 1998);
- la *facoltà di autodeterminazione* dell'offerta da parte dell'*utente*;
- la rilevanza del *valore simbolico* del prodotto/servizio;
- la *plurifunzionalità* del *prodotto/servizio*;
- la *centralità* dello *spazio* nel quale si concretizza l'esperienza.

1. Il *coinvolgimento dell'utente*⁴ nell'attività di *consumo* è uno dei principali elementi di distinzione dell'approccio di *experience marketing* (Addis, 2005; Resciniti, 2004).

³Per una rassegna della letteratura sul marketing dell'esperienza si veda fra gli altri Resciniti R., *Il marketing orientato all'esperienza*, Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli, 2004; Zarantonello L., “Marketing ed esperienza: quali approcci possibili?”, *Micro & Macro Marketing*, n. 2, agosto, 2005.

⁴Lo *sport genera molteplici livelli di coinvolgimento*. Sul piano *fisico* coinvolge chi lo pratica: l'attività sportiva impegna tutto il corpo sottoponendolo ad un esercizio fisico e “recuperando momenti di corsa, salto e gioco altrimenti esclusi dalle normali azioni svolte nella vita quotidiana” (Minerva, 1982). Lo sport favorisce un *coinvolgimento mentale* in quanto può “offuscare le facoltà critiche delle persone” nel momento in cui partecipano ad un match sia come praticanti che come spettatori: immersi nell'esperienza sportiva “possono urlare e agitarsi, fuggendo almeno per un pò dai problemi della vita reale” (Guttman, 1986). Assistere ad uno spettacolo sportivo in via mediata, come per esempio guardare una partita in televisione, attraverso un sito web oppure sul cellulare, induce un particolare tipo di coinvolgimento mentale: le nuove tecnologie interattive generano una sensazione di assorbimento totale che isola lo spettatore dal mondo reale e dalla quotidianità e lo trasporta in un ambiente diverso (Addis, 2002). Lo sport offre, soprattutto per i tifosi, un *coinvolgimento emozionale* che esula e

Coinvolgere non significa soltanto intrattenere, ma far “immergere” (Carù, Cova, 2005) le persone “in attività o in un ambiente, nelle immagini, nei suoni e negli odori che lo circondano” (Pine, Gilmore, 1999), in modo che queste vivano l’esperienza a livello fisico e sensoriale superando la distanza con il contesto in cui si trovano (Carù, Cova, 2005).

2. Il concetto di *autodeterminazione dell’offerta da parte dell’utente* sottende l’effettiva interazione tra domanda (chi vive l’esperienza) e offerta (chi offre l’esperienza). Secondo alcuni autori (Prahalad, Ramaswamy, 2004), la dimensione dell’autodeterminazione può evolvere verso un processo di “co-produzione”, ovvero il *consumatore* diviene *produttore*, *insieme all’impresa, dell’esperienza* vissuta in prima persona.

La piena partecipazione dell’utente al processo di realizzazione del prodotto rappresenta un elemento tipico dei servizi - e quindi anche del settore sportivo⁵ - che sottendono una certa simultaneità tra il momento della produzione e del consumo: nel realizzare un servizio è imprescindibile l’interazione fra produttore e utilizzatore, per cui quest’ultimo si configura come parte integrante del processo di fornitura (Eiglier, Langeard, 2000) assumendo il ruolo di “co-produttore”.

3. La rilevanza dei *benefici simbolici*, ossia quelli relativi a ciò che il prodotto/servizio rappresenta sul piano psicologico e sociologico, rispetto a quelli funzionali, è un altro elemento peculiare dell’approccio esperienziale (Holbrook, Hirschman, 1982).

supera l’occasionalità dell’evento (gara, partita, manifestazione, ecc.). Il tifoso infatti sostiene la squadra anche in momenti diversi attraverso i contatti con i campioni e i dirigenti, gli incontri con altri fan presso il club oppure tramite i siti e le chat online, vivendo la sensazione di non essere soltanto un supporter del team, ma “parte” della squadra stessa. Inoltre, la *partecipazione sportiva* soddisfa il bisogno di *socializzazione* e di integrazione con altre persone accomunate dalla stessa passione per una disciplina o per una squadra: praticanti, tifosi e appassionati sono aperti alla partecipazione e all’*esperienza associativa*. Infine, alcune discipline, quali per esempio il river rafting, lo sci di fondo, il trekking, ecc., creando uno stato di *simbiosi* e di *immersione nella natura*, “generano una sensazione di rapimento, di gioia e di intenso apprezzamento dell’azione” (Arnould, Price, 1993) e introducono una discontinuità nel flusso della vita quotidiana favorendo una sorta di “*esperienza mistica e spirituale*” (Ladwein, 2005).

⁵La dimensione della *co-partecipazione* dell’utente al processo di realizzazione dell’offerta e dell’esperienza appare chiaramente nello sport, sia nella pratica che nello spettacolo. Per esempio, sul piano della *pratica sportiva* l’erogazione di una lezione di tennis o di un corso di aerobica non può avvenire senza la partecipazione diretta dell’utente (praticante) all’azione di gioco o allo svolgimento dell’attività motoria. Nel caso di uno *spettacolo sportivo*, la dimensione emozionale, di passione, partecipazione e coinvolgimento espressa dal pubblico presente assume un ruolo primario nella realizzazione dell’evento e può addirittura influire sul risultato. Talvolta non solo l’esito, ma anche la prosecuzione di una partita, possono essere influenzati dal comportamento degli spettatori.

Nello sport il *valore simbolico* associato alla pratica e/o allo spettacolo assume particolare rilevanza rispetto a caratteristiche che possiamo definire “tecniche”, quali per esempio il bisogno di praticare attività fisico-sportiva per riceverne un’utilità legata al benessere e alla salute. Una disciplina sportiva può essere scelta per socializzare, sentirsi parte di vere e proprie *tribù*. Pensiamo per esempio a coloro che praticano sport quali lo snowboard, il surf, lo skateboard: si sentono parte di un “gruppo” e molto spesso oltre ad utilizzare una specifica attrezzatura, adottano anche una gestualità e un linguaggio che li contraddistinguono (Cova, Cova, 2002) ed allo stesso tempo li aggrega.

Il *bisogno di fare gruppo* esiste ed è molto forte anche per gli *spettatori*, in particolare per i tifosi di una certa squadra. Identificarsi con i colori di un club attenua le differenze sociali, di censo e di appartenenza politica che nella società distinguono le persone. Durante una partita i tifosi si sentono parte di un’unica grande “famiglia” con la quale condividere gioie e dolori della competizione agonistica.

4. La logica di fondo che sottende il concetto di *plurifunzionalità* dei *prodotti/servizi* è quella di arricchire l’esperienza di consumo *integrando prodotti e servizi con attributi aggiuntivi* per differenziare la propria offerta e favorire la fidelizzazione degli utenti (Resciniti, 2004).

Nello sport non si tratta soltanto di creare valore e fidelizzare la domanda utilizzando i servizi aggiuntivi (comfort degli impianti, ristorazione, caffetteria, Internet point, ecc.), ma si riscontra un fenomeno connaturato al processo di produzione del servizio. Il prodotto sport è costituito da un mix di fattori (istruttori, allenatori, atleti, attrezzature, impianti, ecc.) selezionati dalla società sportiva con l’obiettivo di soddisfare i bisogni del proprio target di riferimento. Tuttavia, la società non può pianificare a monte né controllare e gestire in itinere il sistema di relazioni che si instaurano fra gli elementi che compongono il prodotto sport. A differenza del settore industriale, lo *sport non ha un processo produttivo predeterminato*, ma è *frutto di elementi tangibili* (atleti, squadra, abbigliamento tecnico, ecc.) e *intangibili* (emozione, soddisfazione, agonismo, competizione, ecc.) *interrelati* secondo molteplici modalità anche assai differenziate (Zagnoli, Radicchi, 2008). La combinazione fra aspetti tangibili e intangibili dello sport determina l’imprevedibilità del risultato che implica per la società sportiva un *rischio* ripetuto in occasione di ogni evento agonistico. L’imprevedibilità e

l'impossibilità di controllare i risultati tecnico-sportivi suggeriscono la focalizzazione sulle "estensioni del servizio", definite in letteratura *product extensions* (Mullin *et al.*, 1993). Si tratta di attuare strategie di *diversificazione degli introiti*, per esempio attraverso politiche di ristrutturazione degli impianti sportivi, di sponsorizzazione e di *merchandising*, non solo nella prospettiva di aumentare la soddisfazione della domanda, ma fa anche acquisire nuove risorse e sostenere l'autonomia finanziaria della società.

5. Il contesto, lo spazio, il luogo all'interno del quale l'esperienza è vissuta, è un altro importante elemento del paradigma del marketing esperienziale. In particolare, Pine e Gilmore (2002) esortano le imprese a creare "luoghi avvincenti" all'interno dei quali i consumatori possono immergersi (Carù, Cova, 2005). Nello sport, i luoghi in cui ospitare un'esperienza strutturata, vendibile come offerta economica, mediante la quale trasmettere a tifosi e appassionati i valori associati al brand della società sportiva e/o dell'impresa, possono assumere molteplici modalità di realizzazione, sia *concrete* che *virtuali*.

Il *luogo fisico* (stadi, palazzetti, arene, impianti outdoor, ecc.) in cui si realizzano gli eventi, è una variabile centrale nel marketing mix delle imprese sportive poiché dalla soddisfazione dei tifosi, *in primis* da coloro che partecipano attivamente alla vita del club assistendo agli spettacoli dal vivo, dipende gran parte degli introiti della società (biglietti, abbonamenti, merchandising, ecc.).

Esiste inoltre una pluralità di "luoghi esperienziali" diversi rispetto al luogo fisico dell'evento sportivo, che vengono scelti da tifosi e appassionati per la fruizione dello sport (televisione digitale, computer, cellulare). I *luoghi virtuali* quali per esempio i siti web dei club e/o delle imprese di sportswear (Nike, Adidas, Puma, ecc.) diventano spazi per vivere un'esperienza sportiva che, seppure molto diversa rispetto alla partecipazione diretta, può comunque garantire un certo livello di *coinvolgimento* dell'utente sul piano *emozionale*.

Anche i *luoghi di distribuzione* costituiscono una variabile rilevante nel paradigma dell'experience marketing poiché acquisiscono il valore del marchio dei prodotti con caratteristiche che ne rafforzano la capacità di relazione con i consumatori.

I luoghi di distribuzione possono avere una *dimensione materiale* oppure *virtuale*. Sul *piano materiale* pensiamo ai punti vendita monomarca di Adidas e Nike (§. 3.2) oppure allo shop della lega di basket statunitense aperto a New York. Questi assumono la valenza di

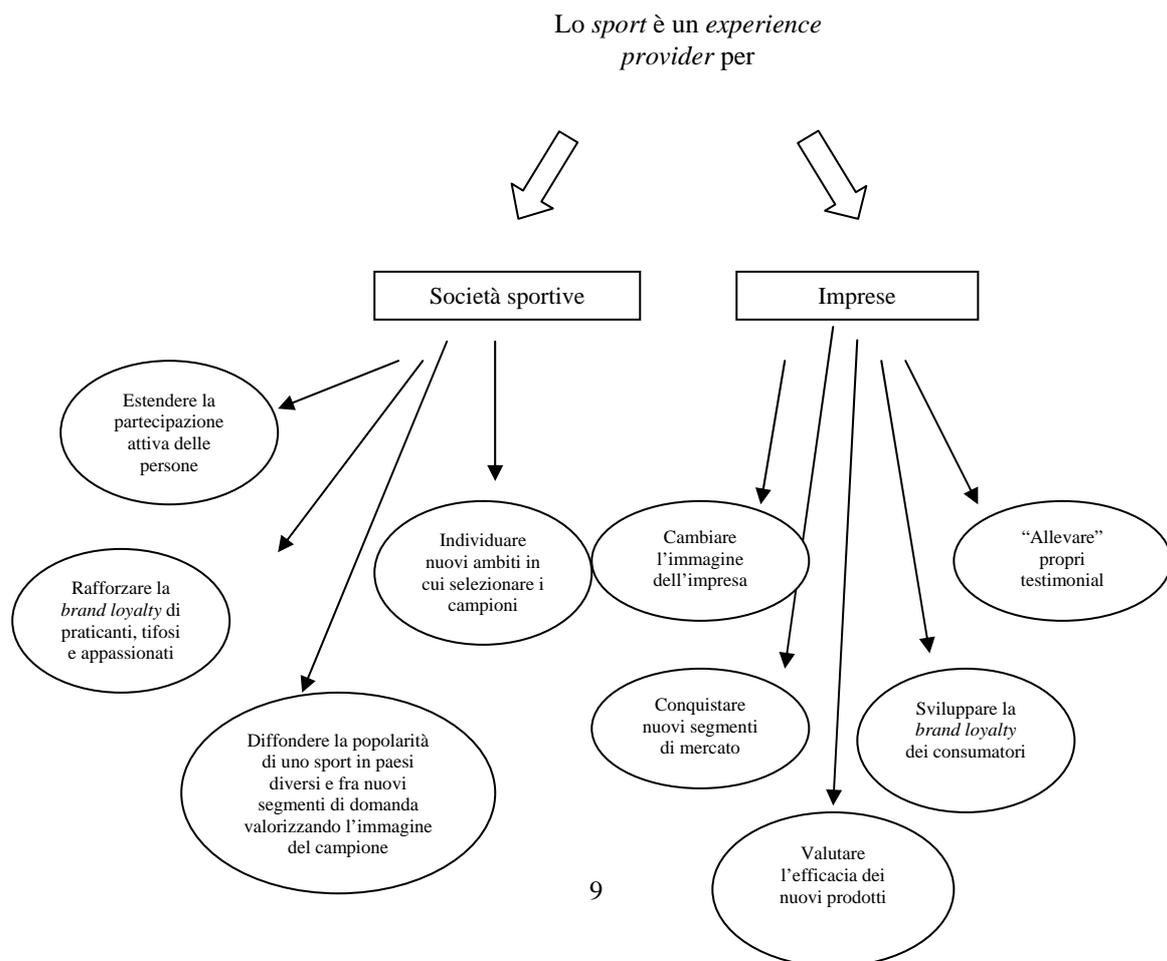
concept store, ovvero luoghi in cui tutte le componenti ruotano attorno ad un unico tema e in cui ciò che si intende “vendere è una gratificante esperienza per il consumatore” (Codeluppi, 2001).

I luoghi di distribuzione sono virtuali, quando la vendita dei prodotti o l'erogazione dei contenuti avviene attraverso un canale mediatico.

2. I protagonisti dell'experience marketing nello sport

Dalla ricerca empirica emergono due tipologie di soggetti che adottano strategie di experience marketing nel settore sportivo volte a far *sperimentare* a praticanti, appassionati e consumatori *sensazioni associate al prodotto* e al suo *marchio* (Codeluppi, 2001): le società sportive e le imprese di diversi settori (cfr. figura 1).

Fig. 1 – Le valenze dell'experience marketing nello sport



Per le *società sportive*, la creazione di esperienze per praticanti, tifosi e appassionati consente di:

- *estendere la partecipazione attiva*. Far vivere esperienze sportive dirette ai potenziali praticanti rappresenta un importante strumento promozionale per società, Federazioni, Istituzioni sportive, ecc. che intendono stimolare la diffusione della pratica fisica e motoria nei confronti di nuovi segmenti della popolazione ed avvicinare le persone ad una disciplina⁶;

- *rafforzare la brand loyalty* nei tifosi e negli spettatori. Se fino a pochi anni fa il nome⁷ (marchio) di un club si promuoveva esclusivamente attraverso le vittorie sportive, oggi l'affermazione degli interessi economici legati allo sport e la crescita della visibilità offerta dai nuovi media, inducono le società a sviluppare strategie di marketing volte allo sviluppo della propria *brand image*, quali per esempio la vendita di *merchandising* e la *gestione multifunzionale degli impianti* (cfr. par. 3.1);

- *diffondere la popolarità dello sport in paesi diversi e fra nuovi segmenti di domanda valorizzando l'immagine del campione*. L'organizzazione di eventi e competizioni ufficiali all'estero, rappresenta una modalità molto diffusa fra le leghe professionistiche statunitensi per sviluppare la popolarità dei propri sport e del proprio brand in paesi diversi⁸. Alcune discipline molto popolari negli Stati Uniti, quali per esempio basket, baseball e football americano, si confrontano con un mercato "saturato", per cui le leghe sono alla ricerca di nuovi

⁶Pensiamo agli eventi "Gioca lo sport" promossi e organizzati dal Coni, in varie città italiane, in collaborazione con gli uffici sport dei Comuni, le scuole e le società localizzate sul territorio, in cui i bambini hanno la possibilità di "provare" una pluralità di discipline sportive nell'arco di un'intera giornata. In questo caso i partecipanti vivono un'esperienza di *pratica sportiva* sperimentando discipline che spesso non fanno ancora parte della loro conoscenza ed esperienza e quindi fanno leva sulla curiosità sollecitata anche da aspetti di spettacolarità (tiro con l'altro, boomerang, taekwondo, arrampicata sugli alberi, ecc.). L'intento è ovviamente di coinvolgerli per incrementare il numero dei praticanti e degli appassionati.

⁷Per un approfondimento sul concetto di *brand* nello sport si veda Zagnoli P., Radicchi E., op.cit., capitolo 10.

⁸Cfr. Radicchi E., *Business Models in a New Media Context: Comparing Four U.S.-based Sport Leagues*, Tesi di Dottorato, Università di Firenze, 2007.

contesti dove poter “esportare” le proprie discipline e conquistare nuovi segmenti di appassionati⁹;

- *individuare nuovi ambiti per la selezione dei campioni.* Oltre a sviluppare l’immagine di uno sport su nuovi mercati, l’organizzazione di eventi che vedono il coinvolgimento di bambini, ragazzi, campioni e tecnici può avere come finalità per società sportive, Leghe e Federazioni anche la creazione di nuove fonti di “approvvigionamento” degli atleti¹⁰.

Le imprese industriali e di servizi, i produttori di beni di largo consumo, i fornitori di beni strumentali per lo sport (attrezzature, abbigliamento e calzature, macchinari, ecc.) progettano e promuovono occasioni sportive (gare, partite, tornei, ecc.) con l’intento di:

- *cambiare la propria immagine*, per esempio attraverso l’arricchimento del prodotto con elementi di intrattenimento volti a modificare la percezione del marchio da parte del consumatore, stimolando sensazioni connesse alla nuova immagine che si intende trasmettere. Pensiamo alla strategia di rilancio adottata da Peugeot per rendere i propri prodotti *appealing* nei confronti di un target di domanda giovane e dinamico, mediante l’organizzazione di *eventi collaterali* alle competizioni agonistiche di sport invernali quali lo snowboard¹¹. Nel caso specifico, Peugeot abbina il proprio marchio a quello di una disciplina divertente, moderna ed innovativa attraverso cui rivitalizzare l’immagine dell’azienda superando e arricchendo l’aura di solidità e di tradizione che l’ha sempre contraddistinta;

⁹Per esempio la NBA (National Basketball Association), oltre ai contesti asiatici quali Cina e Giappone, vede nell’Europa un ampio bacino di potenziali praticanti e tifosi. Nel 2007, la Lega ha organizzato un tour, denominato “NBA Tour Five”, che ha toccato le principali piazze di tre città europee (Roma, Madrid e Istanbul), con l’allestimento di veri e propri “villaggi del basket” dove squadre di cestisti amatoriali si sono sfidati in gare 3 contro 3 e 5 contro 5. Le tappe di questo *evento itinerante* costituiscono momenti di agonismo, pratica sportiva, competizione e divertimento con concerti, spettacoli, show, ecc. attraverso i quali la NBA consente ai partecipanti di vivere un’*esperienza* di grande *coinvolgimento* a livello *fisico* ed *emozionale*, contribuendo a diffondere la popolarità di questo sport giovane e divertente, unitamente alla conquista di nuovi spazi “di mercato” in Europa. In questo caso tali spazi assumono contemporaneamente la valenza di *mercato di acquisizione* e di *sbocco*. Gli eventi organizzati all’estero da leghe e federazioni consentono infatti sia l’approvvigionamento di risorse tecniche (atleti) con una valenza strategica (diffusione dello sport nei paesi di origine del campione) sia l’ampliamento del bacino di utenti (praticanti e spettatori), oltre alla selezione di nuovi network televisivi attraverso i quali diffondere i propri sport e i propri brand.

¹⁰Cfr. per esempio il progetto “Inter Campus” promosso dalla società di calcio FC Internazionale che coinvolge circa 20.000 ragazzi tra gli 8 e i 13 anni in Italia e in altri Paesi del mondo (Argentina, Brasile, Cina, Marocco, Romania, ecc.) (cfr. www.intercampus.inter.it). Inter Campus prevede l’organizzazione di numerose iniziative - dagli “stage” estivi, alle feste di Natale fino ai tornei organizzati durante l’anno in Italia e all’estero - che consentono di costituire un bacino di giovani calciatori fra i quali l’FC Internazionale può identificare il “professionista di domani”. Fonte: www.intercampus.inter.it.

¹¹Il *tour itinerante* “Peugeot à la neige” nell’edizione 2007 si è svolto in alcune delle più esclusive stazioni sciistiche d’Italia in occasione dei campionati di snowboard, offrendo ai visitatori la possibilità di testare alcuni modelli della gamma Peugeot (4007, 407 SW, 308 e 207). Ad ogni tappa del tour si sono svolti momenti di intrattenimento sia per bambini che per adulti, quali lotterie, giochi a premi, vendita di merchandising, ecc. oltre ad altre occasioni di musica e gastronomia.

- *conquistare nuovi segmenti di mercato* mediante la realizzazione di partnership strategiche con società sportive e Leghe localizzate in specifici paesi. Per esempio Adidas, sponsor tecnico ufficiale della lega di basket statunitense, collabora con la NBA (National Basketball Association) per ampliare la visibilità e la popolarità dei propri prodotti presso i punti vendita della lega negli Usa. L'organizzazione di *esperienze presso gli store monomarca* (§ 3.2) rappresenta per Adidas un importante strumento per entrare nel mercato statunitense attraverso il basket, uno degli sport più praticati e seguiti negli Stati Uniti, dove l'azienda fornitrice intende promuovere il proprio brand nel tentativo di "erodere" il protagonismo di Nike nel settore dell'abbigliamento e delle calzature sportive;

- *sviluppare la brand loyalty* dei consumatori. È sempre più frequente che le imprese organizzino eventi coinvolgendo i consumatori al fine di "intrattenerli" e di sviluppare una relazione che stimoli l'*avvicinamento al brand*. Pensiamo per esempio al torneo "Joga 3 Futsal" organizzato da Nike in abbinamento alla campagna promozionale Joga Bonito, lanciata in vista del Campionato del mondo di calcio 2006 in Germania e proseguita fino quasi al termine dei mondiali¹². La *componente ludica* e di *partecipazione attiva* connessa a questo evento, come a molti altri organizzati da Nike (§. 3.6), contribuisce ad aumentare il "posizionamento emozionale" (Schmitt, 1999; Gallucci, 2006) del brand favorendo la *fidelizzazione dei partecipanti che vivono un'esperienza da protagonisti*;

- *valutare l'efficacia dei nuovi prodotti*. Alcune imprese produttrici di beni di largo consumo e/o industriali testano, nell'ambito di momenti di intrattenimento sportivo, l'efficacia dei propri prodotti con i potenziali utilizzatori. Per esempio negli Stati Uniti, in occasione dei match di baseball o football americano, alcune aziende automobilistiche hanno la possibilità di far conoscere le qualità tecniche delle proprie autovetture a tifosi e appassionati che, in attesa di assistere alla partita, organizzano nei parcheggi i cosiddetti "tailgate parties"¹³, intensi momenti di svago e divertimento (grigliate, musica, ecc.). In questo caso, l'impresa invita i presenti ad analizzare e valutare criticamente i prodotti esposti

¹²Si è trattato del più grande torneo di calcio 3 contro 3, che ha coinvolto oltre 2 milioni di giocatori in varie città del mondo. Fra i premi per i vincitori anche la possibilità di svolgere uno stage con la nazionale brasiliana. Cfr. www.nike.com/jogabonito.

¹³Questo fenomeno, diffuso soprattutto negli Stati Uniti, prende il nome di "tailgate party" dal termine inglese *tailgate*, ovvero lo sportello posteriore dell'auto.

sulla base di una griglia di domande. In cambio dell'input ricevuto, prezioso per lo sviluppo di idee per nuovi prodotti oltre che per la modifica di quelli già esistenti, vengono offerti gadget (maglie, cappellini, ecc.) con il logo della squadra sfidante, fornendo ai partecipanti un ricordo tangibile dell'esperienza;

- *“allevare” propri testimonial.* I fornitori di beni strumentali per lo sport organizzano eventi di experience marketing con la finalità strategica di individuare fra i partecipanti i campioni del futuro che potrebbero diventare nuovi testimonial dell'impresa. Pensiamo per esempio ai *training camp* e agli *skills contest* organizzati da Nike (§. 3.6): l'obiettivo è far emergere le qualità tecniche dei “campioni della pallacanestro di domani” per inserirli nella rosa dei nuovi testimonial, il fornitore fa vivere esperienze entusiasmanti ai ragazzi *coinvolgendoli* non soltanto *sul piano fisico*, ma anche *emozionale* visto che hanno la possibilità di incontrare grandi campioni e talent scout, mostrando loro le proprie doti atletiche.

3. Le tipologie di marketing esperienziale nello sport

Per costruire una mappa classificatoria dell'evidenza empirica connessa all'experience marketing con valenza sportiva sviluppato dalle organizzazioni sportive e dalle imprese, tentiamo la costruzione di una tabella sulla base della *varietà di attori* in gioco e delle *tipologie di esperienza* (cfr. tabella 1).

Nella realtà contemporanea un'impresa che voglia strutturare la propria offerta secondo un approccio di marketing esperienziale ha bisogno di risorse (umane, tecnologiche, economiche, impiantistiche, ecc.) e competenze complementari (Teece, 1989), non reperibili al suo interno, ma necessarie per realizzare “contesti esperienziali” (Carù, Cova, 2005) in grado di coinvolgere l'utente. D'altra parte, la complessità organizzativa è connaturata alla creazione dell'esperienza sportiva, che è espressione di una molteplicità di soggetti e richiede la collaborazione tra chi offre (società professionistiche, leghe, associazioni, club, ecc.) e chi domanda (imprese industriali, media, imprese commerciali, ecc.) lo sport (Zagnoli, Radicchi, 2007).

Come si osserva nella tabella 1, le diverse *tipologie di esperienza si distinguono* non soltanto per il *grado di complessità delle relazioni* fra gli attori che le “mettono in scena”, ma anche per le *dimensioni che coinvolgono*. Per esempio soltanto in alcuni casi le esperienze realizzate dalle imprese implicano aspetti di *pratica sportiva in senso stretto* (tornei, gare, competizioni amatoriali, ecc.), altre volte la fruizione dello spettacolo dal vivo presso l’impianto è arricchito con servizi aggiuntivi orientati all’intrattenimento, oppure l’utente vive la dimensione virtuale dell’esperienza (con l’utilizzo di tecnologie interattive quali siti web o il cellulare). In molti casi si fa leva sull’*immaginario*, su *suggestioni di marca*, sulle *valenze simboliche* e di *appartenenza* trasmesse dallo sport, senza entrare in una dimensione tecnico-agonistica.

È importante sottolineare come le tipologie di esperienza non sono isolate. Soprattutto le imprese con una struttura organizzativa articolata, capacità strategica e gestionale delle relazioni, ecc., tendono a sviluppare un “portfolio” di esperienze (Pine, Gilmore, 2002): dalla partecipazione diretta nei luoghi di distribuzione alla realizzazione di *community online* fino alla creazione di eventi *ad hoc*, in un *continuum* in cui la complessità transazionale è crescente e vede una pluralità di soggetti che concorrono alla realizzazione dell’occasione esperienziale. La tabella, che nasce dal tentativo di costruire una tipologia di esperienze a contenuto sportivo con connotazioni di marketing, non pretende di essere esaustiva. I sette livelli estrapolati dalla evidenza empirica analizzata non si escludono l’un l’altro e interessano dimensioni transazionali ed esperienziali che richiedono specifici approfondimenti evidenziati nei paragrafi che seguono.

Tab. 1 – Sport e tipologie di experience marketing

Tipologie di esperienza	Attori dell'esperienza	Dimensioni di marketing esperienziale nello sport
Esperienze offerte attraverso i servizi aggiuntivi	<ul style="list-style-type: none"> - Società sportive - Istituzioni - Sponsor - Partner privati (banche, imprese industriali, ecc.) 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>coinvolgimento emozionale</i> - esperienze memorabile e tangibile - plurifunzionalità dell'impianto - esperienza multidimensionale dentro e attorno all'impianto
Esperienze sportive dirette e mediate nei luoghi di distribuzione e vendita	<ul style="list-style-type: none"> - Catene distributive - Gestori di Internet service provider - Imprese high tech - Fornitori di abbigliamento e calzature sportive - Campioni 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>pratica sportiva</i> - <i>coinvolgimento emotivo</i> (identificazione con il campione) - <i>interattività</i> - centralità del "luogo" di distribuzione
Esperienze virtuali (telefonia mobile, Internet)	<ul style="list-style-type: none"> - Gestori di service provider e servizi di telefonia mobile, motori di ricerca - Imprese - Società sportive - Produttori di abbigliamento sportivo 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>coinvolgimento mentale e cognitivo</i> con i media - "<i>co-produzione</i>" <i>interattiva</i> - <i>esperienza virtuale</i> - <i>condivisione</i> fra diversi utenti
Esperienze sportive non competitive (reali e virtuali)	<ul style="list-style-type: none"> - Società sportive - Produttori di attrezzature per lo sport - Gestori di service provider 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>partecipazione diretta</i> - <i>coinvolgimento emozionale</i>
Esperienze <i>a latere</i> di manifestazioni sportive principali (reali e virtuali)	<ul style="list-style-type: none"> - Produttori di beni di largo consumo (alimentari e bevande) - Imprese high tech - Sponsor 	<ul style="list-style-type: none"> - induzione alla <i>pratica sportiva amatoriale</i> - <i>coinvolgimento emotivo</i>
Esperienze di <i>pratica sportiva</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Imprese - Fornitori di abbigliamento e attrezzature sportive 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>pratica sportiva competitiva</i> - <i>partecipazione emozionale</i> - <i>coinvolgimento cognitivo</i> - <i>apprendimento tecnico-sportivo</i>
Parco a tema	<ul style="list-style-type: none"> - Società sportive - Imprese industriali - Istituzioni - Sponsor - Società di investimento 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>coinvolgimento emozionale</i> (intrattenimento) - <i>apprendimento e sperimentazione</i> - <i>esperienza ad offerta permanente</i> (supera la temporaneità dell'evento) - <i>attrattività turistica</i>

3.1. Le esperienze offerte attraverso i servizi aggiuntivi

Lo stadio, il palazzetto, l'arena possono essere considerati una sorta di “micro-cosmo” al cui interno le società sportive attivano molteplici sistemi di *business interrelati* volti ad *amplificare l'esperienza vissuta dal tifoso* e dallo spettatore, con modalità via via più complesse e articolate a seconda del livello di organizzazione e strutturazione, delle risorse e competenze di cui dispongono e del grado di *appealing* che riescono ad esercitare nei confronti dei potenziali sponsor.

La *modalità più semplice* consiste nell'*arricchimento dell'evento sportivo* con momenti di *intrattenimento*. Pensiamo per esempio ad iniziative come feste, sagre, lotterie, spettacoli teatrali, ecc. organizzate da piccoli circoli e associazioni sportive con lo scopo di attrarre un pubblico ampio, anche se a carattere prevalentemente locale, attraverso il quale reperire fondi e risorse. Nel caso dello *sport amatoriale*, la *realizzazione di esperienze* avviene facendo ampio ricorso a *risorse* (tecniche ed umane) *reperibili all'interno dell'associazione* che per la promozione dell'attività nei confronti di potenziali nuovi soci può fare affidamento sull'impegno dei volontari che partecipano attivamente alla vita della comunità.

Oltre lo sport amatoriale, rileviamo una pluralità di situazioni di marketing esperienziale che vedono la partecipazione dell'impresa sponsor occupare una gamma di ruoli con gradi crescenti di complessità. Nelle forme più semplici, riscontrabili sia nel dilettantismo che a livello professionistico, lo sponsor non diventa “partner” nella realizzazione dell'esperienza, ma abbina il proprio marchio al club, al campione o all'evento con l'obiettivo di ottenere un ritorno in termini di visibilità¹⁴.

In altre situazioni che appaiono più complesse, senza implicare comunque una partnership con la società sportiva, lo sponsor *contribuisce ad arricchire l'offerta di servizi aggiuntivi presso l'impianto* veicolando il proprio marchio e i propri prodotti verso i potenziali consumatori durante la partecipazione emozionale all'evento¹⁵.

¹⁴In questi casi meno articolati, lo sponsor è molto spesso un imprenditore locale che investe nella società sportiva per pura passione e “mecenatismo” e contribuisce al supporto economico della squadra a fronte dell'esposizione del proprio logo sulla cartellonistica o sulle maglie dei giocatori.

¹⁵Pensiamo per esempio all'azienda Italia Salumi che rifornisce di prodotti enogastronomici con il marchio “Casa Modena” alcuni spazi all'interno dell'area hospitality dello stadio del Modena FC: in questo caso il *fornitore ufficiale*, legato al club da una *identità territoriale locale*, realizza una *fornitura tout court*, mentre non si sviluppano collaborazioni per la personalizzazione degli spazi dedicati all'ospitalità. La squadra, militando in Serie B, può offrire allo sponsor una visibilità prettamente locale per cui non c'è interesse da parte dell'impresa ad impegnarsi per la creazione di attività aggiuntive.

Nelle forme più complesse, lo sponsor diventa *co-protagonista* nella realizzazione dell'esperienza soprattutto quando l'abbinamento al club o al campione può garantire un'ampia visibilità del marchio. In questo caso è possibile rafforzare le sinergie tra società sportiva e sponsor quando entrambi dispongono di funzioni aziendali e di risorse umane ed economiche in grado di coordinare una relazione costante ed effettiva e di fronteggiare l'impegno finanziario connesso all'investimento. Ricordiamo in proposito importanti club come per esempio il Manchester United, il Chelsea a Londra e l'AFC Ajax ad Amsterdam che gestiscono stadi dove tutti i posti sono a sedere, non c'è la pista di atletica e la struttura è dotata di una serie di box esclusivi (*skyboxes*) per assistere agli incontri in posizione privilegiata, oltre a sale polivalenti, palestre, servizi commerciali differenziati, musei e ristoranti. Particolarmente intensa è l'attività di *merchandising*, realizzata nei punti vendita dei club collocati all'interno dello stadio.

La *gestione strategica* delle attività legate agli *impianti sportivi* in un'ottica esperienziale, può includere anche lo sviluppo di servizi ricreativi e commerciali durante il periodo "non agonistico". Pensiamo per esempio al caso dell'Amsterdam ArenA, sede della società calcistica AFC Ajax. L'impianto sportivo e l'area adiacente ("Amsterdam Boulevard") sono utilizzati per l'offerta di un'ampia varietà di attività orientate all'intrattenimento a 360°. Lo stadio, che può ospitare una pluralità di eventi diversi¹⁶, si trova all'interno di un "parco commerciale e residenziale"¹⁷ localizzato nella periferia della città ed offre alle persone che raggiungono l'impianto, sia in occasione della partita che in altri momenti, la possibilità di pranzare al ristorante, bere ad un bar, fare acquisti nei negozi vicini oppure visitare musei¹⁸.

Inserendo una serie di attività collaterali rispetto alla partita, il *consumo di sport* presso l'impianto assume la valenza di *esperienza multidimensionale*. Gli impianti sportivi, diventati

¹⁶La capacità dell'impianto è flessibile in relazione al tipo di evento ospitato: per esempio in occasione di partite di calcio e di football americano sono utilizzabili 52.000 posti, mentre per i concerti la capienza varia da un minimo di 12.000 ad un massimo di 70.000 spettatori. Cfr. Markerink, Santini, 2004.

¹⁷L'ArenA Boulevard è infatti anche un'importante area dedicata al business, con moderni edifici sedi di alcune imprese multinazionali. Inoltre, la zona residenziale comprende circa 240 appartamenti dislocati all'interno di un parco immerso nel verde. Cfr. Markerink, Santini, 2004.

¹⁸Oltre all'impianto sportivo, l'area include attualmente strutture dedicate allo svago e al divertimento quali un cinema multisala e due sale da concerto, mentre entro il 2009 sarà realizzato un centro di intrattenimento su larga scala. Inoltre, la zona dello shopping comprende più di 350 negozi dislocati fra un centro commerciale, l'Amsterdam Poort, un corso per lo shopping, l'Arena Arcade, e il più grande centro per l'arredamento al mondo, Villa ArenA. Cfr. Markerink, Santini, 2004.

una sorta di *shopping mall* (Russo, 2004), perdono il connotato di luogo in cui si celebra esclusivamente un evento agonistico ed attraggono segmenti di domanda diversificati, interessati non soltanto ad assistere alla partita ma anche a vivere un'*esperienza che coinvolge l'utente sul piano sensoriale* (colori, intrattenimento musicale, ristorazione, ecc.) ed *emozionale* (incontro con i campioni, acquisto di gadget della squadra del cuore, ecc.).

3.2. *Le esperienze sportive dirette, virtuali e mediate nei luoghi di distribuzione e vendita*

La realizzazione di *eventi all'interno* degli *store monomarca di imprese fornitrici* per lo sport, ha una forte *valenza di immagine* e costituisce un'*importante leva strategica per coinvolgere il consumatore nella brand experience* dell'impresa: alla fase dell'acquisto e/o del consumo può abbinarsi la partecipazione ad un'*esperienza fisica di pratica sportiva oltre che emozionale vissuta* in prima persona dal cliente *all'interno del negozio monomarca*. Pensiamo per esempio agli eventi organizzati da Aprile a Giugno 2006 nei Nike Town, i *flagship store* aperti da Nike in varie città del mondo (Londra, Milano, Chicago, New York, ecc.), in occasione della presentazione del Nike + iPod Sport Kit¹⁹. Nei Nike store gli appassionati hanno vissuto l'esperienza del running correndo su un tapis roulant, assistiti da un personal trainer, mentre indossavano il modello di scarpe preferito e ascoltavano musica.

Nel caso specifico, il luogo in cui si realizza l'evento assume una particolare centralità. Lo store Nike non è soltanto un "punto di vendita" dei prodotti, ma diventa uno spazio in cui il consumatore può provare esperienze irripetibili personalizzando la propria scarpa, incontrando i campioni oppure sfidando gli amici in gare di vario genere (es. tiri a canestro, mini golf indoor, ecc.). Il Nike Town offre un'esperienza complessa coinvolgendo i sensi e i processi cognitivi ed emozionali²⁰, e diviene un luogo di ritrovo e di *partecipazione sociale* grazie a cui è possibile incontrare gli altri membri della community Nike con cui condividere la passione per il running.

¹⁹La scarpa, mediante un sistema wireless, si collega con l'iPod consentendo di misurare le performance atletiche durante la corsa, i cui ritmi sono scanditi dalla musica scaricata sul lettore Mp3 dal sito iTunes, lo store online gestito da Apple dal quale è possibile scaricare musica digitale da inserire nella playlist dell'iPod. www.apple.com/itunes/store.

²⁰Sugli scaffali dei Nike store oltre ai modelli di calzature e abbigliamento, sono esposti cimeli sportivi quali per esempio trofei NBA o medaglie d'oro di campioni statunitensi, sono allestiti punti di incontro per atleti e club oltre a numerosi elementi scenografici quali campi di basket e tunnel per l'ingresso dei visitatori.

La realizzazione dell'evento si inserisce nell'ambito della *collaborazione* sul piano della *R&S* e del *marketing* attivata tra Nike ed Apple. Mediante un impegno promozionale congiunto, i partner oltre ad organizzare *eventi nei luoghi di distribuzione*, creano una *community* di *appassionati di sport, musica e tecnologia* attraverso i rispettivi *siti web*. Registrandosi gratuitamente ai siti *nikeplus.com* e *apple.com*, è infatti possibile usufruire di una serie di *servizi aggiuntivi on line* quali per esempio accedere ai forum dei runners, disegnare i propri percorsi grazie alla tecnologia di Google Maps (il servizio satellitare che consente la visualizzazione di mappe geografiche), personalizzare le proprie scarpe, scaricare i brani preferiti dai grandi campioni, sfidare altre persone durante l'allenamento, ecc.

In alcuni casi i *fornitori di beni per lo sport*, anziché utilizzare i propri store monomarca, *selezionano catene di negozi* già affermate in uno specifico mercato per favorire la penetrazione e il rafforzamento dell'identità fra prodotti e target di utenti che l'impresa intende coinvolgere. Pensiamo per esempio all'evento realizzato da Nike presso lo store "Universo Sport"²¹ di Firenze. L'evento ha visto il *coinvolgimento attivo* di centinaia di *giovani* dai 16 ai 30 anni, fra i quali sono stati selezionati cinque partecipanti che si sono sfidati in tiri di precisione con il giocatore della ACF Fiorentina, Riccardo Montolivo. La possibilità di giocare e confrontarsi tecnicamente nel "tiro in porta" con il calciatore, ha favorito l'incremento del forte senso di identità locale con l'atleta e la squadra. Il *coinvolgimento emozionale* stimolato dalla partecipazione del *campione* che esprime un forte legame con la Fiorentina e i suoi tifosi, si rafforza poiché il luogo in cui si svolge l'evento (il negozio Universo Sport) è localizzato nella città (Firenze) a cui "appartiene" la squadra.

²¹Universo Sport, catena di negozi dedicati allo sport e al tempo libero, nasce in Toscana nel 1997 con il primo store presso quello che è stato per diversi anni il più grande centro commerciale del nostro paese - "I Gigli" - ubicato nell'area metropolitana tra Firenze e Prato. Oggi il gruppo Universo Sport Spa, che comprende le insegne Universo Sport e Maxismall, ha 19 negozi diffusi in Toscana, Lombardia, Veneto e Lazio. I negozi Universo Sport offrono un'ampia gamma di prodotti, appartenenti a 183 prestigiosi marchi raggruppati in quattro segmenti: *Core* (abbigliamento, palestra, calzature sportive), *Urban Active* (tennis, calcio, nuoto, running), *Open Air* (snow board, sci, outdoor, moto, mare) e *Other&Accessories* (home fitness, golf, arti marziali, integratori alimentari, libri, accessori da viaggio, accessori per il trekking). *Fonte*: Universo Sport Spa, 2007.

3.3. *L'esperienza virtuale attraverso Internet e la telefonia mobile*

Nell'attuale contesto di *ipercompetizione*, società sportive e imprese adottano strategie di marketing molto sofisticate che le vedono collaborare con le società di gestione dei nuovi media per inscenare esperienze che incrementano visibilità e notorietà.

3.3.1 *L'esperienza virtuale offerta dalle società sportive*

Alla luce delle potenzialità espresse da Internet soprattutto in termini di interattività, questo strumento viene utilizzato dalle società sportive come un efficace mezzo per far vivere ai tifosi esperienze con un "alto tasso di coinvolgimento". È possibile per esempio utilizzare i vari menù di consultazione dati, oppure realizzare la moviola di una certa azione di gioco grazie alle telecamere (*player-cam*) posizionate allo stadio e collegate direttamente con l'utente a casa. Pensiamo per esempio al *Video Channel On line* MU.tv creato dal football club inglese del Manchester United Ltd., attraverso il quale i tifosi possono accedere alle interviste con gli atleti e i membri della società, chattare online con altri appassionati, seguire in diretta le azioni salienti dei *match* e selezionare on demand gli *high lights* dell'incontro. La *partecipazione "attiva"* al processo di produzione dell'esperienza (*co-produzione*), fa sentire i sostenitori del club inglese parte di una *tribù* (Cova, Cova, 2002), seppur virtuale, formata da persone con interessi comuni e con cui è possibile, grazie alla Rete, scambiarsi e condividere esperienze superando ogni barriera spazio-temporale.

Esistono società sportive che attingono alle competenze manageriali e organizzative sviluppate nelle imprese industriali a cui si collegano, riuscendo ad offrire ai propri tifosi "esperienze virtuali" particolarmente sofisticate e articolate. Pensiamo per esempio a Ferrari: in questo caso l'esperienza non è costruita e implementata dalla Scuderia (società sportiva), ma dalla divisione industriale della casa automobilistica che realizza *accordi di collaborazione distributiva* con gli *operatori di telefonia mobile*. Particolarmente significativo a tale proposito è l'accordo Ferrari-Vodafone che, nonostante non sia più attivo dal 2006, continua ad essere emblematico dell'importanza funzionale e strategica assunta da questa partnership per la valorizzazione della *brand experience* di tifosi e appassionati.

L'accordo siglato nel 2003 tra Vodafone, uno dei più importanti gestori di telefonia mobile al mondo, e un'azienda di rilievo globale quale è Ferrari²², sottende lo sviluppo di un processo di *cooperazione* in cui i partner hanno messo a disposizione le proprie risorse e competenze per *offrire servizi in grado di far vivere nuove esperienze virtuali*.

Le due aziende hanno implementato un sito Ferrari all'interno di Vodafone Live!²³, la piattaforma di servizi Internet per telefoni cellulari, i cui contenuti, differenziati da quelli già offerti dal sito FerrariWorld, sono pensati appositamente per gli utenti di telefoni cellulari di nuova generazione (mms e UMTS).

L'passionato Ferrari vive esperienze cognitive ed emozionali, grazie a nuove applicazioni con contenuti collegati ai prodotti e al marchio della Rossa, in una dimensione virtuale che si caratterizza per la convergenza fra due diverse tipologie di canali mediatici (Internet e il cellulare), multimedialità dei contenuti (dati, suoni, immagini in movimento, ecc.) e interattività del processo.

3.3.2 *L'esperienza virtuale offerta dai fornitori di beni strumentali per lo sport*

Per promuovere e valorizzare il brand e i prodotti, i *fornitori di beni per lo sport* offrono ai consumatori *esperienze virtuali vissute in Rete grazie a collaborazioni strategiche con i distributori di contenuti multimediali*. Pensiamo per esempio alle partnership Adidas-Yahoo! e Nike-Google.

L'accordo fra Adidas e Yahoo! parte nel 2004 con la campagna "Impossible is nothing". Accedendo alla homepage di Yahoo! (www.yahoo.com) gli utenti potevano partecipare alle *iniziative organizzate da Adidas sui canali di sport, giochi, cartoline, musica e chat del motore di ricerca ed interagire virtualmente con grandi campioni come Del Piero e Kakà*. In occasione dei mondiali di calcio di Germania 2006, l'accordo viene ulteriormente rafforzato

²²Nell'ambito di una strategia di sviluppo globale del marchio volta a posizionare Vodafone come società "first class" nella telefonia mobile, l'azienda inglese realizza la partnership con Ferrari in un momento storico in cui il team della Rossa con Schumaker si distingue a livello internazionale per l'eccellenza sul piano delle prestazioni sportive. Dal 2000 al 2004 la Scuderia Ferrari vince infatti consecutivamente cinque titoli mondiali. Attualmente Vodafone è partner di McLaren per cui con Hamilton la scelta strategica della società anglosassone è orientata alla partnership con le società campioni del mondo.

²³Dal sito si accede alla "Mobile zone", il link dedicato a tutti i servizi fruibili per gli abbonati Vodafone. Il website offre contenuti (testi, video, foto, video games, ecc.) legati al mondo del Cavallino Rampante, come per esempio le immagini in anteprima dei Gran Premi di Formula 1 e le schede tecniche delle vetture da corsa.

grazie alla partecipazione di Adidas in qualità di sponsor tecnico ufficiale della coppa del mondo. Ciò consente al fornitore di sportswear di ampliare la *community online* mediante uno spazio riservato nel sito ufficiale della manifestazione (www.FIFAworldcup.com).

D'altra parte, sempre in occasione dei mondiali 2006, Nike si accorda con Google creando il sito ad hoc Joga.com, la cui filosofia è quella di attrarre il maggior numero possibile di utenti. Il sito ha dato vita ad una *community virtuale di appassionati* che prendono parte ai *forum* e scaricano *video* forniti da Nike in collaborazione con Google.

Il successo delle partnership Adidas-Yahoo! e Nike-Google testimonia l'efficacia di Internet come strumento idoneo a veicolare e promuovere il brand mediante un approccio "esperienziale". In entrambi gli esempi è infatti centrale il *coinvolgimento attivo e interattivo* dell'*utente* stimolato: l'intento è di *sviluppare* attraverso l'esperienza del gioco il *senso di identificazione* con il *brand* dell'impresa fornitrice. Utilizzando diversi contenuti (eventi online, concorsi a premi, giochi, forum, ecc.), disponibili sia sulla home page sia all'interno dei canali di Yahoo! e Google, Adidas e Nike, offrono in maniera innovativa alti livelli di visibilità e innovatività ai propri brand attraverso un intenso "coinvolgimento interattivo" con l'utente.

Sul piano simbolico, il consumo di esperienze virtuali si ricollega a *necessità espressive* dell'*utente* che viene *coinvolto emozionalmente* anche a livello "sociale" (Resciniti, 2004): accedendo a servizi interattivi (video, foto, giochi multiplayer, ecc.) scaricabili on demand e condivisi con altri utenti, si genera un'esperienza virtuale in cui l'utilizzatore ha la sensazione di essere parte integrante del mondo dell'impresa e, attraverso giochi, forum, ecc., anche "protagonista" di attività che danno la sensazione di vivere l'evento dall'interno.

3.4 Le esperienze non competitive

Le società sportive organizzano momenti di attrazione e di coinvolgimento sportivo quali per esempio il *terzo tempo*, tradizionalmente adottato nel rugby, introdotto anche nel calcio a partire dalla stagione agonistica 2008/2009 dopo essere stato proposto e promosso dalla ACF Fiorentina in occasione della sconfitta con l'Internazionale FC²⁴. Il rugby si distingue, fin

²⁴Nel caso del calcio si tratta esclusivamente di un saluto tra i giocatori delle squadre avversarie e simboleggia un ritorno al valore della sportività, "schiacciata" ormai da troppo tempo dalle valenze di business che ha assunto questo sport.

dalle sue origini, dagli altri sport per la consuetudine del terzo tempo che vede protagonisti non soltanto gli atleti ma anche i tifosi dei team rivali nel ritrovarsi dopo la partita a festeggiare in un pub, in un ristorante oppure nella club house della squadra ospitante. In questo caso viene valorizzata la dimensione dell'esperienza associata al coinvolgimento emozionale, all'integrazione, alla socializzazione e al *fair play*.

Anche nel football americano, una volta conclusa la partita, il team che ospita l'incontro organizza parate che coinvolgono sul campo di gioco atleti, allenatori, dirigenti e *cheerleaders*. In questo caso, oltre a rappresentare un gesto di sportività poichè accomuna vincitori e vinti, la sfilata assume una *valenza di intrattenimento e divertimento nell'esperienza di spettacolo sportivo* vissuta dai tifosi e dagli appassionati.

Un altro interessante esempio di esperienza sportiva non competitiva possono essere gli ski-test organizzati nelle località sciistiche dalla Federazione Italiana Sport Invernali (FISI) e dalle aziende del Pool Sci Italia²⁵. Le imprese produttrici di attrezzature per lo sci in accordo con la FISI, offrono agli sciatori, in particolari momenti della stagione invernale, la possibilità di provare i nuovi equipaggiamenti forniti agli atleti della nazionale direttamente in pista e in anteprima rispetto all'uscita nei punti vendita²⁶.

Il *test sul prodotto* è un'esperienza che *non ha una valenza competitiva*, ma è piuttosto legata ad una dimensione di divertimento in quanto chi prova le attrezzature si trova in vacanza e quindi in un contesto di svago. Inoltre, il fatto di poter "mettere ai piedi" gli sci che saranno utilizzati dagli atleti della nazionale, genera un forte *coinvolgimento emozionale* visto che lo sciatore può immedesimarsi con il campione, vestendo e indossando gli stessi strumenti.

²⁵Si tratta del consorzio o *pool* di imprese produttrici di abbigliamento e attrezzature per gli sport invernali legato alla FISI da un rapporto di sponsorizzazione. Nell'ambito del contratto, la Federazione concede alle imprese la possibilità di acquisire la qualifica di "fornitore ufficiale" della squadra nazionale di sci, di avvalersi di un marchio collettivo, regolarmente registrato, e di utilizzare a scopo pubblicitario il nome e i risultati conseguiti nelle gare dai propri tesserati. Il "pool", a sua volta, fornisce agli atleti le attrezzature (sci, scarponi, guanti, ecc.) in cambio della loro collaborazione nel migliorare la qualità dei prodotti offerti.

²⁶Per esempio, nella stagione 2006/2007, le imprese del Pool hanno promosso la prima edizione del "Prove Libere Tour", il test gratuito che si è svolto in quattro località alpine e appenniniche (Adamello, Corno alle Scale, Piancavallo e Pampeago) e che ha visto effettuare circa 5.000 test su diversi modelli di sci messi a disposizione da aziende quali Atomic, Dynastar, Fischer, Head, Nordica, Rossignol, Salomon e Voelkl. Durante il tour, i "testers" non solo hanno avuto la possibilità di sperimentare in anteprima alcune delle più innovative attrezzature per lo sci ed essere valutati tecnicamente da esperti del settore, ma hanno partecipato anche a numerosi eventi collaterali di intrattenimento, musica, gastronomia, ecc. organizzati dalle imprese sponsor della manifestazione (Wolkswagen, Pocket Coffee, Fila, ecc.).

I *raduni* degli appassionati di sport, sono un altro interessante esempio di *esperienza non competitiva* organizzata dalle società sportive per rafforzare la *brand loyalty* dei tifosi. Pensiamo al World Ducati Week, il raduno mondiale dei fan dell'azienda motociclistica di Borgo Panigale, che dal 1998 si svolge ogni anno presso il circuito di Misano Adriatico. Il raduno costituisce un'*esperienza di marca* vissuta da gruppi di persone che, pur essendo ampiamente eterogenei per età, posizione professionale, reddito, ecc., condividono la passione per la moto, la velocità, la tecnologia e la Ducati²⁷. L'evento consente all'appassionato di vivere *molteplici dimensioni dell'esperienza* - da quella *cognitiva* (corsi di scuola guida per principianti) e *sperimentale* (guida delle moto ufficiali dei piloti sul circuito) alla dimensione *emozionale* (incontrare i campioni) - che rimarrà nella memoria di chi ha partecipato attraverso il ricordo tangibile di una foto, un video oppure con l'acquisto del merchandising (cappellini, t-shirts, giacche, ecc.) presso il Ducati shop allestito presso l'impianto.

Le esperienze non competitive possono avere anche una dimensione virtuale: pensiamo alle chat e ai blog diffusi su Internet attraverso i quali tifosi e appassionati di sport si scambiano e condividono opinioni, informazioni, commenti tecnici, foto e video oltre ad avere l'opportunità di confrontarsi con i campioni, in maniera mediata attraverso i siti web.

3.5. Le esperienze a latere di manifestazioni sportive principali: gli eventi collaterali reali e virtuali

Lo sport, nella sua valenza agonistica e competitiva, offre alle imprese sponsor (fornitori di beni per lo sport, imprese di servizi, imprese commerciali, ecc.) una grande varietà di occasioni in cui possono essere realizzate esperienze che coinvolgono numerosi partecipanti (mondiali di calcio, Olimpiadi, America's Cup, ecc.). Questi eventi sportivi, garantendo la partecipazione di migliaia di persone oltre a catalizzare l'attenzione di milioni di spettatori, assumono una valenza strategica per le imprese che decidono di organizzare *esperienze*

²⁷L'esperienza del World Ducati Week ha inizio con la partenza da casa "in sella" alla propria moto. Sul luogo dell'evento, i Ducatisti provenienti da tutto il mondo, hanno la possibilità di conoscere gli altri membri della community, condividere le esperienze vissute con la moto, scambiarsi informazioni tecniche e di utilizzo del mezzo, oltre a poter sperimentare sul circuito alcuni modelli della passata stagione agonistica. Il raduno è anche *divertimento* (esibizioni delle frecce tricolori, concerti, lotterie a premi, show, ecc.) e *condivisione di una passione* sia con i campioni dei team MotoGP e Superbike, presenti per rispondere alle domande, firmare autografi e scattare fotografie, sia con i progettisti e designer delle moto più recenti.

collaterali alla manifestazione principale innescando molteplici dimensioni: pratica sportiva amatoriale, intrattenimento e gioco virtuale, ecc.

Pensiamo per esempio agli eventi organizzati nel 2006 in Germania da Adidas, sponsor tecnico ufficiale della Coppa del Mondo di calcio. Gli appassionati di calcio hanno vissuto “un evento nell’evento”: 32 squadre di *calciatori amatoriali* provenienti da tutto il mondo si sono sfidate nel torneo “XboX Cup” organizzato presso il parco *Adidas World of Football*²⁸ con le stesse regole e in contemporanea ai mondiali. Le modalità con cui si realizza l’evento mirano a sviluppare nei partecipanti il *sensu di identificazione* con i *campioni* ed a incrementare negli appassionati il *coinvolgimento emozionale* all’evento: gli atleti che formano i vari team “rappresentano” le rispettive nazionali, così come i giocatori delle squadre ufficiali che partecipano ai mondiali. Chi prende parte al torneo di Adidas, attraverso la sfida sul campo, tiene alta la bandiera del proprio paese immedesimandosi nel ruolo dei calciatori coinvolti nel campionato internazionale organizzato dalla FIFA. L’evento in questo caso ha assunto anche una *valenza virtuale*: i partecipanti selezionati, infatti, avevano precedentemente preso parte ad una competizione online sfidandosi con video giochi dedicati al calcio sul sito XboX Live²⁹, ideato da Microsoft³⁰.

Un altro esempio interessante di *esperienza a latere* di una manifestazione sportiva principale è il Viaggio della Fiamma Olimpica, realizzato in occasione di Torino 2006³¹. Coca-Cola, *main presenting sponsor*³² del viaggio della fiaccola, ha contribuito alla selezione di oltre 2.000 tedorori scelti attraverso iniziative che hanno visto la partecipazione di scuole e comunità locali. Inoltre, durante l’intero percorso, Coca-Cola ha anticipato l’arrivo dei tedorori con un convoglio di animatori, caravan e Fiat 500 creando entusiasmo e aspettativa per l’arrivo della fiaccola. Con un’ampia capillarità territoriale, sono state contattate

²⁸Il fornitore tedesco ha progettato ed installato a Berlino, nel giardino antistante la sede del Parlamento tedesco, il parco che comprendeva uno stadio temporaneo, sede del torneo e di concerti, oltre a bar, ristoranti e stand dove era possibile acquistare il merchandising delle squadre sponsorizzate da Adidas.

²⁹Attraverso il sito è possibile scaricare centinaia di video giochi online oltre a giocare con altri utenti connessi in Rete.

³⁰Nel 2001 Microsoft entra nel settore dei video games con la console XboX, nuova concorrente di PlayStation realizzata da Sony.

³¹Il viaggio della fiamma olimpica, iniziato l’8 dicembre 2005 e conclusosi il 10 febbraio 2006, è stato considerato il più grande *evento itinerante* mai organizzato in Italia: più di 11.000 chilometri percorsi, 64 giorni di durata, 10.000 tedorori coinvolti, un itinerario che ha toccato tutte le regioni e le Province del Paese.

³²Samsung Mobile è stato *presenting sponsor* del Viaggio della Fiamma Olimpica insieme a Coca-Cola, anche se nel caso specifico illustriamo a titolo esplicativo il ruolo di quest’ultima.

direttamente 7 milioni di persone, distribuendo prodotti e gadget (bandierine, lattine, braccialetti, ecc.) nelle strade, nelle piazze e nelle case. La capacità di Coca-Cola di entrare nei luoghi e nella vita quotidiana degli italiani, ha dato vita ad un *evento esperienziale di passione sportiva* e di *intrattenimento* che ha favorito, anche in coloro che non sono stati spettatori dal vivo dei Giochi, lo sviluppo di una vera e propria “partecipazione emozionale olimpica”, associata ad un drink di largo consumo che, pur rivolgendosi prevalentemente ad un target giovane, è talmente noto da indurre consumo ed acquisto in tutte le fasce di mercato.

3.6. *Le esperienze di pratica sportiva*

Fra le numerose imprese industriali, commerciali e di servizi che investono nello sport, Nike rappresenta un caso esemplare di come il proprio marchio possa essere gestito attraverso la *promozione di eventi sportivi* progettati e creati *ad hoc* dall’impresa. Il fornitore statunitense riconosce un ruolo strategico alle attività di marketing e comunicazione con un esplicito orientamento al marketing esperienziale. Una divisione “Sports Marketing” per paese, che si differenzia dalla Divisione marketing dell’impresa, è specificatamente dedicata alla progettazione ed alla promozione di eventi, per cui Nike sviluppa un panorama ricco e avanzato in termini di esperienze a contenuto sportivo, offrendo una casistica particolarmente articolata.

Il fornitore di beni per lo sport organizza infatti numerose iniziative che, pur con modalità differenziate che implicano più o meno esplicitamente una *dimensione competitiva*, sono volte sia a rafforzare il posizionamento del brand rispetto ai concorrenti che e a promuovere i propri prodotti. Si tratta prevalentemente di *eventi sportivi*, a cui partecipano *giovani atleti non professionisti*, articolati in diversi format: dai camp di allenamento ai tornei indoor e outdoor, alle sfide 1 contro 1, ecc.

Ricordiamo per esempio i *training camp*: questi incontri organizzati da Nike almeno una volta all’anno, vedono i migliori giocatori di pallacanestro under 20 protagonisti di giornate di allenamento a cui partecipano sia i maggiori tecnici della Federazione Internazionale di Basket (FIBA) che grandi campioni italiani e statunitensi. Il fornitore offre ai giovani partecipanti l’opportunità di essere notati sul piano tecnico da importanti talent scout presenti

durante gli allenamenti e di incontrare i loro “idoli”³³, facendo vivere un’esperienza entusiasmante con l’obiettivo di avvicinarli al brand Nike e ai valori di cui è espressione.

In un’ottica di experience marketing, Nike organizza anche *manifestazioni competitive itineranti* che coinvolgono migliaia di partecipanti in diverse città italiane. Per esempio il “Nike skills contest” è un evento di pallacanestro della durata di tre mesi durante i quali lo staff Nike visita le palestre di numerose società di basket³⁴ per visionare ragazzi e ragazze dai 10 ai 18 anni che si confrontano in gare di tiro e sfide 1 contro 1 per aggiudicarsi il titolo di Most Valuable Player (MVP) dell’anno.

Come nel caso dei camp, anche gli skills contest non sono organizzati esclusivamente per conquistare nuovo pubblico e/o nuovi acquirenti, ma consentono a Nike di sviluppare una sorta di diritto di “prelazione emotiva” nei confronti dei giovani atleti. In occasione di questi eventi, Nike offre infatti ai partecipanti la loro prima opportunità di visibilità sportiva, favorisce lo sviluppo di performance agonistiche eccellenti dando la possibilità di allenarsi con i migliori coach, fornisce un supporto tecnico ai ragazzi che vengono dotati di abbigliamento tecnico e calzature. “Adottando” l’*atleta*³⁴ nel suo percorso tecnico-sportivo, Nike crea i presupposti per un futuro ruolo da *testimonial* dell’impresa.

Nonostante gli eventi di basket rappresentino per Nike una “competenza distintiva” (Leonard-Barton, 1992; Prahalad, Hamel, 1990), la società promuove manifestazioni che coinvolgono anche altre discipline, come per esempio il calcio. Pensiamo al caso del “Nike Scorpion KO”³⁵ organizzato nel 2005: l’obiettivo era rafforzare la connessione con questo sport e raggiungere il target di domanda costituito da ragazzi dai 12 ai 16 anni. In questa occasione Nike ha saputo gestire la possibilità di trasformare una disciplina già esistente in un

³³Per esempio in occasione del “Nike Italy Camp” svoltosi a Roma nel 2007 gli atleti, oltre ad allenarsi, hanno vissuto un momento “memorabile” quando il campione Andrea Bargnani è arrivato in palestra per salutarli ed assistere al loro training. Inoltre, i ragazzi sono stati invitati da Nike a partecipare al match del campionato NBA tra Boston Celtics e Toronto Raptors, il team statunitense in cui milita Bargnani, che si è svolto nella capitale italiana nello stesso week end.

³⁴L’edizione 2006 del “Nike skills contest” ha coinvolto oltre 26.000 partecipanti in 200 società di basket italiane.

³⁵Si è trattato del *tour* di un *torneo segreto* di *Panna Knock Out*, un gioco che consiste nello scontro fra tre atleti chiusi per tre minuti in una gabbia, che per vincere devono segnare il maggior numero di tiri in rete senza mai subire un “tunnel” (goal) dall’avversario.

*nuovo prodotto, estendendo l'attività sportiva da dimensione libera a pratica strutturata*³⁶ (Zagnoli, Radicchi, 2008).

Gli esempi analizzati nel presente paragrafo mettono in luce innanzitutto che Nike, promuovendo iniziative volte a valorizzare ed esaltare passione, partecipazione, sogno, emulazione del campione, ecc., aspetti connaturati allo sport, tende ad indurre l'identificazione dei partecipanti con il proprio brand, veicola i propri prodotti e ne stimola l'acquisto. Inoltre, un *produttore di sportswear* come Nike, pur avendo assunto nel tempo una dimensione globale, è in grado di mantenere una cultura aziendale orientata alla pratica sportiva e *concorre alla promozione dello sport* secondo le caratteristiche sociali e territoriali dei vari contesti attraverso iniziative specifiche in grado di sollecitare in modo differenziato la domanda potenziale. Grazie agli eventi organizzati da Nike, alcuni partecipanti sono emersi come campioni, altri si sono avvicinati per la prima volta allo sport, altri ancora hanno semplicemente avuto l'occasione di conoscere nuove persone (altri giovani, tecnici, professionisti, ecc.).

In alcuni casi possiamo rilevare che Nike ha svolto anche un'importante funzione che potremmo definire "sociale", andando a sopperire alla carenza impiantistica locale: per rendere possibile la realizzazione di alcune manifestazioni in ambito outdoor³⁷, l'impresa ha contribuito nel tempo al recupero di aree urbane dismesse o degradate costruendo e/o ripristinando vecchi playground di basket ed altri impianti sportivi destinati poi all'uso dell'intera collettività.

3.7. Il parco a tema

Il parco a tema è sicuramente una delle esperienze più complesse, sia sul piano economico-finanziario che della rete di relazioni e di transazioni che si sviluppano fra gli stakeholders che concorrono alla sua realizzazione. Richiamiamo per esempio il "Ferrari Park" che sorgerà entro il 2009 ad Abu Dhabi, negli Emirati Arabi.

³⁶Il Panna Knock Out nasce infatti negli anni '80 dalla fantasia della comunità surinamese di Amsterdam e, da gioco di culto in Olanda, è arrivato in Italia grazie a Nike: una pratica sportiva iniziata liberamente nelle piazze di Amsterdam fra i giovani immigrati della città diventa un grande evento promozionale che ha coinvolto circa 300.000 partecipanti.

³⁷Pensiamo per esempio alla "Nike Playground League", una *competizione* di basket 5 contro 5 che nell'edizione 2006 si è svolta nei campi outdoor di pallacanestro (*playground*) in oltre 40 città italiane.

Il parco a tema è una tipologia di esperienza che si distingue dalle altre occasioni esperienziali (eventi competitivi, manifestazioni collaterali, ecc.) che hanno carattere di *temporaneità* ed *unicità*. Mediante la realizzazione di un parco tematico dedicato alla “Rossa”, Ferrari, oltre ad organizzare l’esperienza vissuta dai tifosi in occasione della gara automobilistica, allarga il proprio ambito di attività con l’offerta di una *esperienza memorabile* che, avendo una location stabile, può essere vissuta nel tempo da milioni di persone. Il parco è infatti una sorta di *evento permanente* al cui interno l’impresa che lo progetta costruisce esperienze che possono essere ripetute nel tempo³⁸.

Il parco Ferrari che sorgerà nell’area adiacente al nuovo circuito di Formula 1 di Abu Dhabi, sarà aperto al pubblico 365 giorni all’anno e quindi anche in momenti diversi rispetto alla competizione sportiva. Il parco, che si estenderà su una superficie di 250 mila metri quadrati, di cui 80 mila al coperto, offrirà numerose attrazioni fra cui teatri multifunzionali ad alta tecnologia, scuole guida per ragazzi e adulti, mostre sulla casa automobilistica, oltre a punti di ristoro e di intrattenimento accessibili indipendentemente dallo svolgimento dei Gran Premi³⁹. Il parco, una sorta di “città dell’auto da corsa di Formula 1”, si configura come *spazio multidimensionale* (luogo fisico, esperienza virtuale, intrattenimento, svago, ecc.) dove gli appassionati di tutto il mondo potranno “vivere esperienze” legate al mondo Ferrari rafforzando la vicinanza e l’identificazione con il brand del Cavallino.

La scelta del “luogo” di realizzazione del parco ha importanti implicazioni strategiche. Seppure Pine e Gilmore (2002) suggeriscano di collocare i parchi in località che esprimono una forte identità con l’impresa - come avviene per esempio nel caso del parco *Autostadt* di Volkswagen a Wolfsburg, in Germania oppure il *Legoland* di Lego a Billund, in Danimarca - la realizzazione di un parco tematico Ferrari negli Emirati Arabi, sottende un’importante scelta strategica di espansione e di consolidamento su nuovi mercati da parte dell’impresa automobilistica modenese. Gli Emirati, per la ricchezza economica che li caratterizza e la preferenza che dimostrano per la Rossa, rappresentano un mercato importante sia sul piano

³⁸Ricordiamo in proposito l’esperienza già sviluppata dalla società presso la sua sede di Maranello. Il Museo e la Galleria Ferrari, in dieci anni di vita hanno raggiunto i due milioni di visitatori.

³⁹Fonte: Scuderia Ferrari.

commerciale⁴⁰ che turistico⁴¹, costituendo un ampio bacino di domanda reale ed esperienziale in cui veicolare i prodotti, il merchandising, il *know how* e l'immagine del brand Ferrari.

Mubadala Development, la società di investimenti degli Emirati Arabi, che detiene dal 2005 una partecipazione azionaria del 5% nella casa automobilistica, ha avuto un importante ruolo di ideazione e di sviluppo finanziario nel progetto di realizzazione del parco, trasferendo il proprio *know how* e le competenze maturate nella progettazione e nella gestione impiantistica, oltre che nella caratterizzazione specifica dei servizi del parco che veicolano su questo mercato i contenuti di cui Ferrari è portatrice. I piani futuri di sviluppo di Ferrari con Mubadala prevedono la realizzazione di alcuni altri parchi Ferrari in aree a forte attrazione turistica (per esempio a Miami).

Sul piano strutturale, la realizzazione di un parco a tema è complessa e comporta ingenti investimenti da parte di un'impresa. Questa scelta implica infatti l'ingresso in segmenti di attività spesso inesplorati - distribuzione, entertainment, ecc. - che richiedono nuovi *skills* sul piano impiantistico, tecnologico, organizzativo, promozionale, ecc. Per questo spesso le imprese in grado di gestire un'esperienza di tale portata hanno un brand già affermato e ricco di immagine, come nel caso di Ferrari, che vede in questo caso impegnata non tanto la Scuderia, ma piuttosto la società industriale dotata di grande *know how tecnologico e manageriale*. La struttura organizzativa dell'impresa è impegnata nella realizzazione di un prodotto complesso quale è il parco, con i suoi aspetti di spettacolarizzazione e di gestione, sostenuta da qualificate risorse interne ed esterne acquisite attraverso processi di collaborazione con numerosi attori (proprietà, sponsor, società finanziarie, società di gestione degli impianti, enti e istituzioni locali, ecc.) che condividono risorse e competenze per l'offerta di un grande luogo esperienziale, perseguendo nel contempo specifici obiettivi sul piano economico.

⁴⁰Per Ferrari la collocazione di un parco negli Emirati appare in linea con l'obiettivo di estensione del marchio modenese su questo mercato dove già da qualche tempo Ferrari Middle East & Africa è coinvolta nella gestione della vendita di auto.

⁴¹Si registrano circa 8 milioni di visitatori l'anno.

4. Osservazioni finali

Questo lavoro costituisce un primo tentativo di classificazione delle *tipologie di experience marketing a contenuto sportivo* ed è il frutto dell'attività di ricerca di marketing applicato allo sport, svolta dalle autrici presso la Laurea Specialistica in Management dello Sport dell'Università di Firenze.

La varietà e complessità tipologica emersa nel corso della trattazione è correlata ad una pluralità di variabili quali per esempio il target di domanda che si intende colpire, il contesto locale di riferimento, il tipo di sport, le diverse dimensioni dell'esperienza (pratica sportiva, spettacolo dal vivo e/o mediato, utilizzo delle tecnologie, valori simbolici associati allo sport, ecc.).

La gamma di tipologie proposte non ha alcuna pretesa di esaustività dal momento che a seconda dei diversi "pesi" che questi elementi di volta in volta assumono, si determina una varietà e variabilità nella combinazione dei fattori e nella composizione delle esperienze. Emerge quindi una molteplicità di situazioni che variano da forme semplici a modalità anche assai complesse. La discriminante principale nella scelta di utilizzo di questi strumenti promozionali, emerge come strettamente connessa alle sinergie settoriali, alla potenzialità strategica delle imprese, alla articolazione manageriale delle competenze ed alla possibilità di disporre di risorse significative da investire in attività di experience marketing. L'analisi empirica mette in luce che queste condizioni sono riscontrabili soprattutto in *società sportive, imprese industriali e di servizi, fornitori di beni strumentali per lo sport e nuovi media*, con marchi e giro d'affari che si esplicano su larga scala (nazionale, internazionale, globale).

Per quanto concerne le *società sportive*, rileviamo livelli assai diversificati di consapevolezza sia delle risorse di cui dispongono che delle possibili implementazioni delle stesse.

Nell'*associazionismo* la progettazione, realizzazione e distribuzione dell'esperienza sportiva avviene grazie al contributo prevalente di soci-volontari che non solo praticano attività fisica, ma si occupano anche dell'organizzazione, ricoprendo molteplici ruoli sia in ambito tecnico che manageriale. In questo caso emerge una sorta di "auto-produzione" dell'evento e insieme di "auto-consumo", in cui l'esperienza generata assume una valenza di appartenenza sociale. Tuttavia, anche società meno strutturate sul piano manageriale e organizzativo possono calibrare, in relazione alla propria realtà sportiva, alle disponibilità

economiche, alle competenze delle risorse umane di cui dispongono, alcuni interventi di experience marketing reale e virtuale. Per esempio un sito web costituisce un valido strumento di promozione gestibile direttamente, che consente di sviluppare sezioni relative alla storia della società, newsletter attraverso cui raggiungere iscritti e tifosi, servizi di e-mailing specifici per particolari segmenti della domanda, ecc.

Solo in alcuni casi che riguardano le maggiori società degli sport “di vertice” riscontriamo modalità sofisticate di gestione strategica ed operativa delle molteplici transazioni connesse all’experience marketing (organizzazione di eventi, promozione dello sport attraverso i campioni, creazione di partnership strategiche con gli sponsor, ecc.). In proposito il caso Ferrari è esemplare per complessità e ricchezza esperienziale. L’anima sportiva dell’azienda automobilistica (la Scuderia), grazie al felice connubio con la divisione industriale, beneficia del patrimonio di competenze manageriali e organizzative e dell’esperienza di marketing sviluppata nell’ambito della gestione del settore dell’auto: ne consegue una interessante articolazione di esperienze offerte agli appassionati del team del Cavallino.

L’evidenza empirica raccolta mostra che sono soprattutto le imprese di grandi dimensioni quelle in grado di andare oltre la sponsorizzazione, organizzando eventi ed esperienze in campo sportivo (incontri con i campioni, test dei prodotti presso i punti vendita e gli impianti, eventi itineranti, ecc.). Obiettivo delle aziende è di associare i valori simbolici dello sport (sogno, emulazione, senso di appartenenza ad un gruppo, ecc.) ai propri beni e servizi, stimolando nei consumatori un processo di identificazione con l’impresa e il suo brand affinché il prodotto porti nella quotidianità delle persone le emozioni vissute durante l’esperienza sportiva.

La ricerca evidenzia l’interessante ruolo delle nuove tecnologie di comunicazione: esperienze articolate sul piano delle modalità di fruizione e distribuzione sono offerte dalle *società di gestione dei nuovi media* (es. Apple, Vodafone, Yahoo, Google). Il *contenuto esperienziale* dello sport assume per queste ultime un’*importanza strategica*. Lo sport rappresenta infatti un *driver fondamentale* per lo *sviluppo* e la *diffusione delle tecnologie multimediali in nuovi mercati e tra nuovi segmenti di domanda*. Le società di gestione dei nuovi media stimolano processi di acquisto e di sostituzione dei loro prodotti *hardware* e

software mediante l'offerta di un vissuto esperienziale virtuale attraverso l'abbinamento tra sport e nuove tecnologie audio, video e di telecomunicazione, inducendo negli utenti il desiderio di possedere nuovi *devices* multimediali che, assecondando il "technological push" dei produttori, si traduce a sua volta nell'acquisto di nuovi strumenti.

Sul piano dell'*effetto esercitato* da una strategia di *marketing esperienziale a contenuto sportivo* in termini quantitativi (incremento delle vendite e della quota di mercato delle imprese, aumento della brand loyalty dei consumatori, ecc.), nel corso di questo lavoro non è stato possibile raccogliere dati sull'entità e l'efficacia degli investimenti effettuati in attività di experience marketing poiché le società sportive e le imprese che offrono eventi ed esperienze si sono rivelate assolutamente riservate a proposito dei feedback generati dalle stesse.

Tuttavia è possibile sviluppare alcune riflessioni conclusive in merito alle implicazioni per il settore sportivo derivanti da un orientamento all'experience marketing adottato da società e imprese.

1. Eventi, competizioni, tornei, ecc. promossi dalle imprese industriali e di servizi favoriscono la partecipazione sportiva attiva delle persone, in particolare dei giovani, oltre a stimolare la socializzazione e l'integrazione di fasce di popolazione ampiamente diversificate, creare nuovi ambiti in cui "allevare" i campioni, sostenere il recupero di impianti in aree urbane degradate.

2. I media, dilatando l'ambito comunicazionale, si inseriscono nell'offerta sportiva, la implementano e la modificano profondamente nelle regole del gioco, nei tempi di svolgimento (calendari e dosaggio) per rispondere alle esigenze di diffusione delle nuove tecnologie e delle imprese che le gestiscono. Riscontriamo quindi un eccesso di valenza mediatica che spesso snatura lo sport dei valori intrinseci di passione, correttezza, divertimento, partecipazione, ecc. in favore di connotati tipicamente di *business* (vendita dei prodotti, "veicolazione" e diffusione dei marchi, incremento dell'*audience*, esigenze di palinsesto, ecc.).

3. Un eccesso di virtualità può effettivamente allontanare le persone dai valori di partecipazione, agonismo, socializzazione, insiti nello sport praticato e visto direttamente e in questo senso gli eventi sportivi promossi a fini di marketing hanno il pregio di ravvivare la passione sportiva attraverso la pratica.

4. D'altra parte, la spettacolarità insita nell'offerta di *entertainment* a contenuto sportivo è moltiplicata dalle nuove potenzialità connesse alle tecnologie interattive in termini di coinvolgimento, di visibilità e di divertimento. Le nuove tecnologie offrono alle società sportive interessanti *chances* di distribuzione che, nei casi di squadre importanti sono fonte di entrate significative connesse alla cessione di diritti mediatici. Tuttavia anche i piccoli club possono diffondere i propri contenuti e servizi a costi accessibili. Le nuove applicazioni tecnologiche, infatti, sviluppano una molteplicità di alternative (creazione di propri canali Tv, vendita di merchandising online, utilizzo dei siti web, ecc.) che consentono la realizzazione di una buona strutturazione dell'offerta degli eventi e degli spettacoli sportivi. La popolarità indotta dal virtuale quindi può contribuire anche a incrementare la conoscenza dello sport e ad aumentare l'interesse per l'esperienza della pratica diretta.

Questo quadro suggerisce l'opportunità di perseguire nuovi percorsi di ricerca che approfondiscano le varietà di valenze e di esperienze fra partecipazione diretta e dimensioni mediatiche e virtuali. La molteplicità di valenze personali e psico-sociali che connotano le esperienze virtuali andrebbe approfondita attraverso analisi specifiche che potrebbero consentire di conoscere il livello di coinvolgimento del destinatario e l'efficacia degli strumenti impiegati con finalità di marketing.

Bibliografia

- Addis M. (2002), "Nuove tecnologie e consumo di prodotti artistici e culturali: verso l'*edutainment*", *Micro & Macro Marketing*, n. 1, Aprile, pp. 33-59.
- Addis M. (2005), *L'esperienza di consumo. Analisi e prospettive di marketing*, Pearson Education Italia, Milano.
- Arnould E., Price L. (1993), "River Magic: Extraordinary Experience and the Extended Service Encounter", *Journal of Consumer Research*, n. 20, June, pp. 24-45.
- Carù A., Cova B. (2003), "Esperienza di consumo e marketing esperienziale: radici diverse e convergenze possibili", *Micro & Macro Marketing*, n. 2, Agosto.

- Carù A., Cova B. (2005), “L’immersione del consumatore in un contesto esperienziale: la narrazione introspettiva come modalità di ricerca”, *5th International Congress on Marketing Trends*, Venice, 20-21 January.
- Cherubini S. (2005), *Marketing, comunicazione, eventi: l’esperienza dello sport*, Franco Angeli, Milano.
- Cherubini S., Iasevoli G. (2005), *Il Marketing per generare valore nel sistema evento*, in Collesei U. Andreani J., “Le tendenze del marketing in Europa”, Parigi-EAP.
- Codeluppi V. (2001), “Shoptainment: verso il marketing dell’esperienza”, *Micro & Macro Marketing*, n. 3, Dicembre, pp. 403-412.
- Cova B., Cova V. (2002), “Tribal marketing: the tribalisation of society and its impact on the conduct of marketing”, *European Journal of Marketing*, Vol. 36, n.5/6, pp. 595-620.
- Dal Lago A. (1990), *Descrizione di una battaglia*, Il Mulino, Bologna.
- Eiglier P., Langeard E. (2000), *Il marketing strategico dei servizi*, McGraw-Hill, Milano.
- Ferrari S. (2002), *Event Marketing: i grandi eventi e gli eventi speciali come strumento di marketing*, Cedam.
- Gallucci F. (2006), *Marketing emozionale*, Egea, Milano.
- Gilmore J.H., Pine B.J. (2002), “Customer experience places: the new offering frontier”, *Strategy & Leadership*, Vol. 30, n. 4, pp. 4-11.
- Guttmann A. (1986), *Sports Spectators*, Columbia University Press, New York.
- Holbrook M.B., Hirschman E.C. (1982), “The experiential aspects of consumption: consumer fantasies, feelings, and fun”, *The Journal of Consumer Research*, Vol. 9, n. 2, September, pp. 132-140.
- Istat (2006), *Indagine Multiscopo sulle famiglie. I cittadini e il tempo libero – “Sport e attività fisiche”*.
- Leonard-Barton D. (1992), “Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development”, *Strategic Management Journal*, Vol. 13, Summer, pp.111-125.
- Kozinets R.V., Sherry J.F., DeBerry-Spence B., Duhachek A., Nuttavuthisit K., Storm D. (2002), “Themed flagship brand stores in the new millennium: theory, practice, prospects”, *Journal of Retailing*, Vol. 78, pp. 17-29.

- Minerva L. (1982), *Lo sport*, Editori Riuniti, Roma.
- Mullin B., Hardy S., Sutton W. (1993), *Sport Marketing*, Human Kinetics, New York.
- O'Reilly T. (2005), *What is Web2.0. Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software*, Testo disponibile al sito <http://www.oreilly.com> (ultimo accesso 30/09/2007).
- O'Sullivan E.L., Spangler K.J. (1998), *Experience Marketing: Strategies for the New Millennium*, State College, PA: Venture Publishing.
- Pine J., Gilmore J.H. (2000), *L'economia delle esperienze*, Etas, Milano.
- Prahalad C.K., Hamel G. (1990), "The core competence of Corporation", *Harvard Business Review*, May-June.
- Prahalad C.K., Ramaswamy V. (2004), *Il futuro della competizione. Co-creare valore eccezionale con i clienti*, Il Sole 24 Ore, Milano.
- Resciniti R. (a cura di) (2002), *Economia e Marketing del tempo libero*, Franco Angeli, Milano.
- Resciniti R. (2004), *Il marketing orientato all'esperienza. L'intrattenimento nella relazione con il consumatore*, Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli.
- Schmitt B. (1999), *Experiential Marketing: how to get customers to sense, feel, think, act and relate to your company and brands*, Free Press, New York.
- Siae (2006), *Annuario dello spettacolo in Italia*.
- Teece D.J. (1989), "Concorrenza e cooperazione nelle strategie di sviluppo tecnologico", *Economia e Politica Industriale*, n. 64.
- Varaldo R. (2002), "L'industria del tempo libero: profili e prospettive", in Resciniti R. (a cura di), *Economia e Marketing del tempo libero*, Franco Angeli, Milano, pp. 41-55.
- Zagnoli P., Radicchi E. (2007), "Sport e new media nel processo di creazione del valore", in Cherubini S. (a cura di), *Scritti in Onore di Giorgio Eminente*, Franco Angeli, Milano.
- Zagnoli P., Radicchi E. (2008) (II Ed.), *Sport Marketing. Il nuovo ruolo della comunicazione*, Franco Angeli, Milano.
- Zarantonello L. (2005), "Marketing ed esperienza: quali approcci possibili?", *Micro & Macro Marketing*, n. 2, Agosto, pp. 177-195.