



Università
Ca'Foscari
Venezia

Corso di Laurea Magistrale (*ordinamento ex
D.M. 270/2004*)
in Marketing e Comunicazione

Tesi di Laurea Magistrale

—

Cà Foscari
Dorsoduro 3246
30123 Venezia

Ridefinire la Customer Experience
dei propri fan attraverso strategie
di marketing omni-canale

Relatore

Ch. Prof. Leonardo Buzzavo

Laureando

Andrea Negro

Matricola 866094

Anno Accademico

2017/2018

*A mio nonno,
che sarebbe stato orgoglioso
di vedere suo nipote raggiungere
questo importante traguardo.*

Ringraziamenti

Dopo due lunghi e intensi anni, finalmente è arrivato il giorno tanto atteso. È stato un periodo di profondo apprendimento, non solo a livello scientifico, ma anche personale. Scrivere questa tesi ha avuto un forte impatto sulla mia personalità e mi ha permesso di approfondire alcuni dei temi che mi stanno più a cuore.

Per questo, vorrei spendere due parole di ringraziamento nei confronti di tutte le persone che mi hanno sostenuto e aiutato durante questo periodo.

Prima di tutto, un ringraziamento particolare va al mio relatore, il Prof. Leonardo Buzzavo, per i suoi preziosi consigli e per avermi fornito tutti gli strumenti di cui avevo bisogno per intraprendere la giusta strada e portare a compimento la mia tesi.

Vorrei ringraziare anche il Prof. Salvatore Russo, amico prima che docente. La sua disponibilità nei miei confronti in questi due anni è stata impagabile ed impareggiabile.

Un enorme ringraziamento va poi ai miei genitori che, con il loro instancabile sostegno, sia morale che economico, mi hanno permesso di arrivare fin qui oggi, contribuendo alla mia formazione personale.

Un ringraziamento speciale va alla mia fidanzata Alessia che è sempre stata al mio fianco, assicurandomi nei momenti di maggiore scoramento e festeggiando con me i traguardi più importanti.

Per ultimi, ma non per questo meno importanti, i miei amici. Seppur separati dall'immensa distanza non mi hanno mai fatto mancare il loro affetto, nella buona e nella cattiva sorte.

Un sentito grazie a tutti!

Andrea Negro

Venezia, xx ottobre 2018.

INDICE

INTRODUZIONE	9
CAPITOLO I	
CUSTOMER EXPERIENCE: IL VALORE AGGIUNTO DELLE ESPERIENZE.....	12
1.1 - DEFINIZIONE DI CUSTOMER EXPERIENCE.....	13
1.2 - DETERMINANTI DELLA CUSTOMER EXPERIENCE	20
1.3 - CUSTOMER EXPERIENCE E CUSTOMER JOURNEY	27
1.3.1 - I TOUCH POINT.....	30
1.3.2 - IL MARKETING FUNNEL	33
1.3.3 - IL CONSUMER DECISION JOURNEY	36
1.3.4 - L'AVVENTO DEI MOBILE DEVICE	39
1.4 - CONCLUSIONI AL CAPITOLO PRIMO.....	44
CAPITOLO II	
LA CUSTOMER EXPERIENCE NELLA SPORT INDUSTRY.....	48
2.1 - TREND RECENTI NELLA SPORT INDUSTRY.....	49
2.2 - I FAN NELL'ERA DELL'INFORMAZIONE GLOBALE.....	65
2.3 - L'IMPATTO DELLE TECNOLOGIE DIGITALI SUL "FAN JOURNEY"	74
2.4 - CONCLUSIONI AL CAPITOLO SECONDO.....	83
CAPITOLO III	
FAN EXPERIENCE E IL CASO PALLANUOTO.....	86
3.1 - IL PROCESSO DI RICERCA.....	87
3.2 - IL PRODOTTO PALLANUOTO.....	89
3.3 - INDAGINE QUALITATIVA SULLA PALLANUOTO IN ITALIA.....	97
3.4 - DISCUSSIONE ED IMPLICAZIONI MANAGERIALI	103
3.5 - CONCLUSIONI AL CAPITOLO TERZO.....	111
CONCLUSIONI GENERALI	115
BIBLIOGRAFIA	122
SITOGRAFIA	125

INTRODUZIONE

L'ultimo decennio è stato caratterizzato senza dubbio da un fortissimo progresso nel campo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione. La naturale conseguenza di ciò è stata l'evoluzione dei comportamenti di consumo e di fruizione di beni e servizi da parte delle persone. Questi due eventi, insieme, hanno alterato il contesto in cui brand e consumatori si relazionano e, come risultato, è sempre più difficile riuscire ad attirare l'attenzione e ad assicurarsi la fedeltà di utenti sempre più connessi, informati ed esigenti.

La possibilità di avere accesso a un numero praticamente infinito di informazioni e di interagire continuamente con moltissimi brand - attraverso una quantità crescente di touch point, di media e di canali - ha dato sempre più potere ai consumatori. Per questo motivo è importante che oggi ogni impresa conosca il Customer Journey di ogni suo potenziale cliente e cerchi di migliorare la Customer Experience in ogni momento di contatto.

In questo quadro, l'omni-canalità è un tema che ha recentemente guadagnato una posizione centrale nelle opinioni dei decision maker aziendali. Consistendo nell'integrazione completa tra i punti di contatto online e offline presieduti dal brand, permette di offrire ai clienti un'esperienza d'acquisto coerente in ogni canale di distribuzione e comunicazione. Si tratta di una materia in continua e rapida evoluzione e rappresenta una delle principali sfide che le stesse imprese devono fronteggiare per eccellere nel mercato.

Se ciò vale per la maggior parte dei brand presenti nel panorama internazionale, può lo stesso discorso essere applicato anche a quelli appartenenti al business della Sport Industry e, in particolare, alle organizzazioni sportive?

Quello dello sport è, senza dubbio, un business atipico poiché, a differenza degli altri settori, non si può considerare il tifoso come un mero cliente in quanto egli nasce già con una certa predisposizione ad essere fedele al brand, cioè al club. È chiaro, quindi, che la valorizzazione della relazione con i tifosi passa dalla comprensione dei presupposti su cui si basa la loro lealtà, in primis l'esperienza che essi vivono in ogni momento di contatto con il brand.

La Sport Industry, avendo compreso l'importanza di questo concetto prima di altri settori, sta cercando di sfruttare tutti i vantaggi offerti dall'economia digitale e l'impatto che le nuove tecnologie hanno su questo business sta consentendo di determinare nuovi momenti di contatto all'interno del Fan Journey.

La definizione di questo nuovo percorso presuppone certamente l'esecuzione di un'accurata analisi dei comportamenti, delle preferenze e delle abitudini dei fan in modo tale da creare contenuti di valore e di interesse, sempre più base di strategie customer centric.

Grazie a ciò, le società sportive sono in grado di costruire una solida base di appassionati e fedeli fan, in quanto legati al brand da un rapporto che va ben oltre quello di semplice consumo e che si basa su una sfera più emozionale.

Nell'era degli strumenti digitali, infatti, perfino un evento dal vivo non riguarda più solo la fruizione passiva del match: è una convergenza di esperienze, fisiche e digitali appunto. Le società sportive stanno tentando di creare il giusto ecosistema per migliorare l'esperienza dei fan il giorno stesso dell'evento e di costruire un engagement di tipo one-to-one durante tutti gli altri giorni dell'anno. Il tifoso è sempre presente e non aspetta altro che essere coinvolto.

Applicazioni per i device mobili, social network e tutti gli altri strumenti digitali stanno aprendo le porte a nuovi scenari e stanno inducendo questo tipo di organizzazioni a rivedere i propri investimenti per destinarli alla creazione di progetti sempre più innovativi volti ad interagire con i fan in un modo che fino a poco tempo fa non era neanche immaginabile.

In questo senso, i maggiori investimenti che le società sportive stanno cercando di intraprendere riguardano la costruzione di nuovi impianti, le cosiddette Smart Arena, che rappresentano uno dei maggiori simboli del processo di digitalizzazione della Sport Industry. Luoghi iper-connessi che favoriscono lo sviluppo di nuove interazioni tra gli utenti e dove mondo fisico e digitale confluiscono ininterrottamente.

Poste queste premesse, l'elaborato di tesi si pone come obiettivo ultimo quello di provare a delineare alcune strategie di marketing e comunicazione che, grazie alle potenzialità dei moderni strumenti digitali oggi a disposizione, possano essere applicate con successo al singolare mondo della Sport Industry e, in particolare, che le

organizzazioni sportive possano essere in grado di implementare all'interno del loro percorso per creare ed offrire la migliore Customer Experience ai propri fan.

Per poter raggiungere tale obiettivo, e concludere lo studio con la massima serietà ed oggettività, si è reso necessario suddividere l'elaborato in tre differenti capitoli:

- Seguendo un approccio più teorico, e quindi fondando l'opera su una revisione della letteratura, con il capitolo iniziale si è cercato in prima battuta di analizzare le determinanti che caratterizzano la Customer Experience e che influenzano il comportamento dei consumatori. Successivamente è stata ricostruita l'evoluzione che il concetto di Customer Journey ha avuto nel corso del tempo. L'obiettivo perseguito era quello di capire come poter migliorare il rapporto tra brand e cliente per offrire una esperienza di consumo unica nel suo genere;
- Assimilati i concetti di Customer Experience e Customer Journey illustrati nel primo capitolo, con il secondo si è voluto approfondire il tema del legame tra Sport Industry e Fan Experience. Per raggiungere tale obiettivo la strada seguita è stata quella di analizzare i trend che più stanno caratterizzando il settore dal lato delle società di club, di esplorare le nuove tipologie di fan che si stanno affermando grazie ai media digitali e, infine, di individuare il percorso di consumo dei contenuti da parte degli utenti;
- Prendendo come oggetto di analisi lo sport della pallanuoto, si è posto come obiettivo del terzo capitolo quello di analizzare gli spazi di manovra - in tema di coinvolgimento degli appassionati e di aumento della Fan Experience - disponibili ai club dei cosiddetti "sport minori". Il percorso seguito in questo capitolo finale ha considerato, inizialmente, un'analisi approfondita del prodotto pallanuoto in tutti i suoi aspetti e, successivamente, un'analisi qualitativa di alcuni contributi di personalità interne al mondo di questa disciplina. Gli spunti così trovati sono infine stati oggetto di discussione per possibili implicazioni manageriali.

CAPITOLO I

Customer Experience: il valore aggiunto delle esperienze

ABSTRACT

Le società sportive¹, a causa di un contesto economico in rapida evoluzione, stanno cercando nuove strade per migliorare la relazione con i propri tifosi e proporre un'offerta ad alto contenuto di valore.

Una soluzione al problema passa dalla comprensione, e dalla successiva applicazione, del concetto di Customer Experience, un tema che con il passare degli anni ha assunto sempre più importanza e centralità nelle strategie di marketing dei club. Per questo motivo, e prima di declinare l'argomento al settore della Sport Industry, è bene approfondire alcuni elementi essenziali di questa importante nozione.

Iniziando da una revisione della letteratura e passando per l'analisi delle determinanti della Customer Experience che influenzano il comportamento dei consumatori, questo primo capitolo approfondisce il tema trattandone le particolarità con l'obiettivo di capire come poter migliorare il rapporto tra brand e cliente per offrire una esperienza di consumo unica nel suo genere.

1.1 - Definizione di Customer Experience

Quando si parla di Customer Experience si fa riferimento ad un concetto molto discusso in letteratura. Sono infatti numerosi gli studi che testimoniano la presenza di questo tema già in alcuni scritti di insigni autori quali J.M. Keynes, A. Marshall e A. Smith.

Tale argomento ha però iniziato ad assumere una certa rilevanza solo intorno agli anni Novanta del secolo scorso quando fecero la loro comparsa i primi libri sull'Experience Economy e sull'Experience Marketing. Questi scritti si sono concentrati sull'importanza dell'esperienza, riconoscendole la veste di nuova tipologia di offerta che supera la mera vendita di prodotti e di servizi e che è in grado di fidelizzare i consumatori.

Il famoso esempio del caffè che Pine e Gilmore (2000) hanno inserito nel loro libro può aiutare il lettore nella comprensione di questo argomento:

1. Il chicco di caffè, venduto senza lavorazioni industriali, ha un valore estremamente basso: circa 2 o 3 centesimi a tazzina. Questo accade perchè il

¹ Si fa riferimento a società che perseguono il fine di praticare un'attività sportiva pur essendo costituite in forme diverse. Esempi possono essere i club professionistici di calcio o le associazioni dilettantistiche di pallanuoto.

livello di servizio offerto è praticamente nullo e il bene viene venduto come materia prima non raffinata;

2. Inserendo le lavorazioni industriali all'interno del processo di produzione il valore del caffè aumenta e raggiunge un livello compreso tra i 10 e i 15 centesimi a tazzina. In questo caso viene quindi immesso sul mercato un prodotto di marca confezionato e il livello di servizio offerto è leggermente superiore che in precedenza;
3. Oltre che essere acquistato al supermercato per essere consumato in casa, il caffè può essere ordinato al bar o in un ristorante. Qui il suo valore aumenta, attestandosi intorno agli 80 centesimi o poco più a tazzina, poiché si tratta del consumo di un prodotto finito arricchito da una certa quantità di servizio;
4. Se il bar si trova nella piazza principale di una delle più raffinate città nel mondo, come il caffè Florian di Piazza San Marco a Venezia, il valore di una tazzina di caffè schizza alle stelle e raggiunge una cifra esorbitante di circa 10 euro. In quest'ultimo caso non viene acquistato solamente un prodotto finito corredato da un livello di servizio ottimale ma, piuttosto, un prodotto ricco di valenze emozionali e sensoriali suscitate dalla privilegiata posizione.

In poche parole, quando si parla di esperienze si fa riferimento ad eventi memorabili che, coinvolgendo la sfera personale del consumatore lungo tutto il suo processo di consumo, aggiungono “ulteriormente valore ad un momento o alla fruizione di un prodotto/servizio.” (Bernardi, 2016). Questo accade perché le esperienze sono dotate di un forte potere emozionale che, inevitabilmente, si riflette sulla loro proprietà di essere più facilmente ricordate: le esperienze emozionanti, sia quelle vissute in prima persona che quelle vissute attraverso il racconto degli altri, hanno molta più probabilità di essere memorizzate all'interno della sfera dei ricordi diventando, in molti casi, parte del consumatore.

In quest'ottica i brand non si identificano più come meri produttori di beni in sé considerati ma diventano in un certo qual senso fornitori di emozioni ed esperienze che il consumo dei prodotti stessi può suscitare. Così facendo viene realizzata la vera personalizzazione del prodotto, di cui viene aumentata la desiderabilità, e vengono a porsi le basi per l'instaurazione di una relazione felice e duratura con il cliente. È

proprio su questi aspetti che i brand devono concentrare la propria attenzione se hanno l'obiettivo di vincere la concorrenza e fidelizzare il consumatore.

A quest'ultimo, dal canto suo, non interessa più poter semplicemente soddisfare un mero bisogno funzionale. Egli desidera acquistare un prodotto ed essere appagato dal suo utilizzo diventando il protagonista della scelta che ha effettuato attraverso la fruizione di un'esperienza coinvolgente e piacevole.

Se quindi in passato i brand cercavano di bilanciare adeguatamente il peso delle leve tradizionali di marketing - ossia Product, Price, Place e Promotion - per aumentare le vendite di beni e servizi con un approccio top-down, oggi è necessario superare le aspettative che le persone creano nella propria mente giorno dopo giorno. Ciò è possibile solamente reinterpretando le quattro leve in un'ottica esperienziale attraverso la quale offrire al consumatore, "presso qualunque punto di contatto con il brand e che permetta all'azienda di offrire il bene ad un prezzo più elevato" (Bernardi, 2016), un valore aggiunto rispetto al semplice prodotto.

Nel corso degli ultimi anni sono state tante le teorie che si sono accavallate e che hanno cercato di comprendere le caratteristiche distintive dell'esperienza ma sono solamente due quelle che hanno riscosso il maggior successo: da una parte quella introdotta dagli autori Pine e Gilmore all'alba del nuovo millennio e dall'altra quella più recente di Bernd Schmitt.

Incominciando da quanto teorizzato nel libro "L'economia delle esperienze. Oltre il servizio.", Pine e Gilmore (2000) suddividono l'ampia sfera delle esperienze tramite una semplice schematizzazione che si basa su due dimensioni:

- la prima, che assume una disposizione orizzontale nel modello, è rappresentativa della partecipazione dei consumatori all'esperienza stessa: ad un estremo dell'asse viene attribuita una valenza passiva e i consumatori partecipano a quanto accade loro intorno come fossero semplici spettatori (esempi: partecipazione ad uno spettacolo teatrale o ad un concerto); l'altro estremo è quello della partecipazione attiva all'esperienza e vede il consumatore attivarsi in prima persona, come nelle discipline sportive, per incidere sulla performance o sull'evento a cui sta prendendo parte;

- la seconda, disposta perpendicolarmente alla prima, è legata al coinvolgimento dei consumatori con l'ambiente esterno: quando l'individuo viene coinvolto solo mentalmente nell'esperienza si ha, in un estremo, il fenomeno dell'assorbimento; contrariamente, quando il coinvolgimento è anche a livello fisico, si parla di immersione e ci si trova nell'estremo opposto dell'asse.

Combinando le dimensioni della partecipazione e del coinvolgimento Pine e Gilmore individuano quattro tipologie di esperienza, come indicato in Figura 1.1.

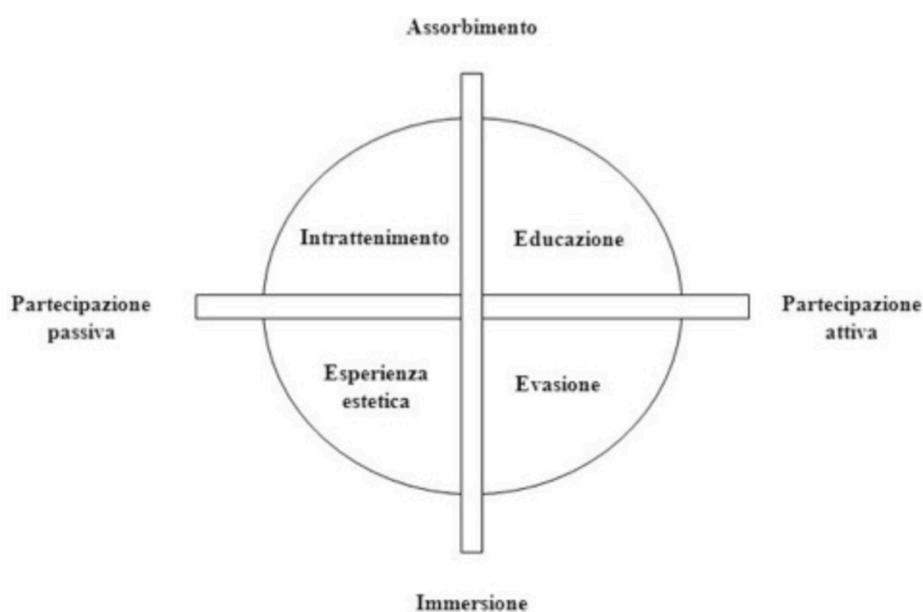


FIGURA 1.1: TIPOLOGIE DI ESPERIENZA SECONDO PINE E GILMORE
 FONTE: PINE E GILMORE, 2000

Il primo quadrante che risulta dalla combinazione delle due dimensioni, quello in alto a sinistra della Figura 1.1, racchiude le esperienze legate all'ambito dell'intrattenimento: si tratta di situazioni in cui le persone, attraverso i sensi, assorbono passivamente l'esperienza. All'interno di questa tipologia sono ricompresi eventi o performance quali concerti, partite di un campionato sportivo e così via che richiedono un coinvolgimento minimo da parte degli individui.

Il secondo quadrante, in alto a destra, è quello delle esperienze legate all'ambito dell'educazione: contrariamente a quanto visto in precedenza la partecipazione dell'individuo all'evento è attiva nonostante il grado di coinvolgimento rimanga sempre lo stesso. L'università, in cui gli studenti partecipano attivamente alle lezioni per espandere le proprie conoscenze, è un ottimo esempio di questa tipologia di esperienze.

Osservando la metà in basso della rappresentazione grafica in Figura 1.1 troviamo, a sinistra, le esperienze legate all'ambito estetico: la partecipazione dell'individuo è passiva ma il coinvolgimento è talmente elevato che esso risulta immerso con i sensi e con il corpo all'interno dell'evento che sta vivendo. Possono essere ricomprese in questa tipologia situazioni quali la visione di un tramonto in riva al mare o la visita ad una galleria d'arte.

Infine, nell'ultimo quadrante in basso a destra, si trovano le esperienze legate all'ambito dell'evasione in cui l'individuo è totalmente immerso nell'evento, a cui partecipa attivamente. Giocare ai tavoli di un casinò è un tipico esempio di quest'ultima tipologia. I brand che vogliono emergere nel mercato non possono fare altro che prendere in considerazione questi quattro diversi ambiti e amalgamarli tra di loro in modo da creare un'esperienza totale che abbia il potere di generare ricordi positivi nella mente dei consumatori.

Passando adesso ad esaminare la seconda teoria, Bernd Schmitt (2006) propone una classificazione delle esperienze in cinque categorie o, come le chiama l'autore, moduli strategici esperienziali (in inglese Strategic Experiential Module o, abbreviato, SEM):

- **Sense:** all'interno del primo modulo le esperienze dei consumatori vengono stimulate tramite l'utilizzo dei cinque sensi - quindi gusto, olfatto, udito, tatto e vista. Gli esempi, per questo caso, potrebbero essere molti ma basta pensare semplicemente a quelle strategie di marketing che prevedono l'emanazione di un particolare aroma da una confezione o da una pagina pubblicitaria tramite il semplice strofinio delle stesse;
- **Feel:** l'obiettivo di questo SEM è quello di creare esperienze affettive con il brand richiamando i sentimenti e gli umori più profondi dei clienti stessi. Indiscutibile, in questo caso, è l'esempio di Apple che è in grado di generare un profondo senso di appartenenza al marchio attraverso i suoi prodotti;
- **Think:** il terzo SEM si prefigge come obiettivo quello di creare esperienze legate alla conoscenza e al problem solving in modo tale da stimolare le capacità intellettive e creative dell'individuo. Anche in questo caso è Apple a fare da apripista dato che, con le sue pubblicità, esorta le persone a pensare con la propria testa poiché è solo così che si può pensare in grande;

- **Act:** il marketing utilizzato in questo quarto SEM tende ad influenzare le esperienze legate alla dimensione fisica e agli stili di vita dei consumatori. Ogni grande marchio sportivo ne fa utilizzo, da Nike con il suo slogan “Just do it” ad Adidas che utilizza “Impossible is nothing”;
- **Relate:** “questo tipo di esperienza contiene in sé tutte le altre, e la strategia di marketing basata sul Relate intende utilizzare le altre esperienze (Sense, Feel, Think, Act) per stimolare l’individuo a riflettere non sui sentimenti o pensieri privati, ma sul rapporto con la società.” (<http://www.digitaldocument.it>, 2013). In questo SEM possiamo ricomprendere tutti i grandi marchi - dai prodotti tecnologici ai prodotti di consumo passando per automotive, cosmetici e servizi - che riescono a mettere l’individuo in relazione con gli altri e con la società.

Secondo la visione di Schmitt la Customer Experience deve essere concepita come un percorso che coinvolge in successione questi moduli: in prima battuta i brand devono attirare l’attenzione degli individui attraverso esperienze che coinvolgono i sensi; successivamente devono rievocare la connessione tra la marca e il consumatore attraverso la stimolazione di determinati stati d’animo di questi ultimi; quindi è necessario stimolare l’intelletto degli individui attraverso la creazione di esperienze che insistano sulle capacità di problem solving; il penultimo passo è quello di concentrarsi sull’azione dei consumatori; infine, bisogna creare esperienze che mettano in relazione l’individuo con altri soggetti e con la società.

L’obiettivo che si vuole raggiungere attraverso questi cinque moduli è quello di offrire una proposta ricca di valore al consumatore per creare un’esperienza olistica. Obiettivo raggiungibile solo ed esclusivamente agendo su tutti gli strumenti a disposizione del brand.

Dopo aver esaminato le due proposte ed averne individuato le differenze a livello teorico è comunque possibile affermare la presenza di un filo conduttore unico che accomuna gli autori. Infatti, sia per Schmitt che per Pine e Gilmore, il valore offerto dai brand può essere accresciuto attraverso la proposta di elementi esperienziali in grado di coinvolgere il consumatore sotto tutti i punti di vista e di creare un forte legame.

Per i brand appartenenti alla Sport Industry, e quindi per i team professionistici e non, questo significa progettare e costruire un ecosistema in cui il fan possa sentirsi sempre

al centro dell'attenzione, sia durante l'evento vero e proprio sia durante il resto della settimana e dell'anno: le opzioni disponibili sono tante - dal Wi-Fi pubblico per il pre-partita alla possibilità di offrire sconti presso lo store ufficiale presentando il biglietto dell'evento, dall'instant replay delle azioni di gioco alle curiosità interattive, e via dicendo - e spetta ai club sfruttarle per migliorare la relazione con i propri tifosi.

Offrire esperienze di consumo uniche non è però l'unica sfida a cui devono far fronte i brand. Infatti, oltre a questo già difficile obiettivo, devono gestire nella maniera più efficace possibile la Customer Experience. Per riuscire in questo compito non possono fare altro che sviluppare una strategia in grado di comprendere tutte le interazioni che avvengono tra il consumatore e il brand e tale da creare una relazione win-win.

Questa strategia, negli ultimi anni, è stata individuata nel Customer Experience Management (CEM), il quale consiste nell'insieme dei processi aziendali utilizzati per "gestire strategicamente l'intera esperienza dei consumatori con un prodotto o con un brand" (Schmitt, 2003). L'obiettivo che si vuole perseguire tramite il CEM è quello di progettare e misurare la soddisfazione di un consumatore tracciando e supervisionando le interazioni che avvengono tra quest'ultimo e l'azienda durante tutta la Customer Experience, fatta di aspettative, percezioni e ricordi.

Vale la pena evidenziare che il CEM rappresenta un'evoluzione del precedente orientamento al cliente basato sul Customer Relationship Management (CRM)². Volendo effettuare un confronto tra i due approcci è possibile affermare che:

- mentre il CRM favorisce che il brand abbia una totale conoscenza del cliente, il CEM rileva quali sono le percezioni di quest'ultimo sull'azienda;
- mentre il CRM elabora le informazioni riguardanti l'interazione tra cliente e azienda una volta che questa sia conclusa, il CEM le raccoglie continuamente durante il suo svolgimento;
- mentre il CRM influenza il modo di operare di chi è interno all'impresa, il CEM influenza l'operatività del cliente;
- mentre il CRM tende a favorire nuove vendite e ad aumentare il cross-selling, il CEM tenta di ridurre la distanza tra aspettativa del cliente ed esperienza vissuta.

² Soluzione aziendale tramite la quale vengono create relazioni qualitative di lungo periodo con i consumatori con l'obiettivo finale di fidelizzare il cliente al marchio.

Ciò che differenzia questi due approcci si può individuare, quindi, in termini di obiettivi, timing e audience ma, non trattandosi di una distinzione netta tra i due, i brand possono comunque scegliere ed utilizzare quello che si adatta meglio alle proprie caratteristiche ed esigenze.

L'evoluzione da soluzioni di CRM a strategie di Customer Experience Marketing sta però ad indicare che le aziende hanno inteso che un semplice shift del modo in cui si relazionano alle vendite non è più sufficiente. Il focus deve essere spostato sulla creazione di esperienze uniche per i consumatori e sulla loro soddisfazione e proprio le piattaforme di CEM sono in grado di aiutare i brand ad avere una più completa visione experienced-based.

Esse assumono quindi un ruolo centrale nelle strategie aziendali e diventano il perno intorno al quale far convergere ogni canale: dal web all'e-commerce, passando per le app e i social, ognuno deve essere attivato e integrato in modo da offrire un'esperienza olistica.

1.2 - Determinanti della Customer Experience

Da quanto è stato discusso fino a questo momento risulta evidente che i brand per competere efficacemente, soddisfare i consumatori e fidelizzarli devono concentrare la propria attenzione sulla Customer Experience.

L'offerta e il costante miglioramento di un'esperienza di consumo gratificante e soddisfacente non possono però prescindere dalla comprensione di quelli che sono i driver che la influenzano.

In merito a questo aspetto sono stati tanti gli autori che, soprattutto nell'ultimo decennio, hanno provato ad identificare gli elementi su cui si basa la Customer Experience. Jain e Bagdare (2009), Sathish e Venkatesakumar (2011), Ismail (2011) hanno lasciato tutti un contributo in letteratura individuando una serie di determinanti in grado di "influenzare la percezione del consumatore nei confronti dell'azienda nei momenti d'acquisto" (Bernardi, 2016). Questo elaborato prende in considerazione però un ulteriore modello di analisi della Customer Experience: quello teorizzato da Verhoef et al. (2009) in ambito retail.

Tale modello (Figura 1.2), che permette di sintetizzare i risultati dei precedenti studi, propone una ripartizione in otto categorie di quelle che sono le determinanti in grado di influenzare l'esperienza d'acquisto dei consumatori in ambito retail.

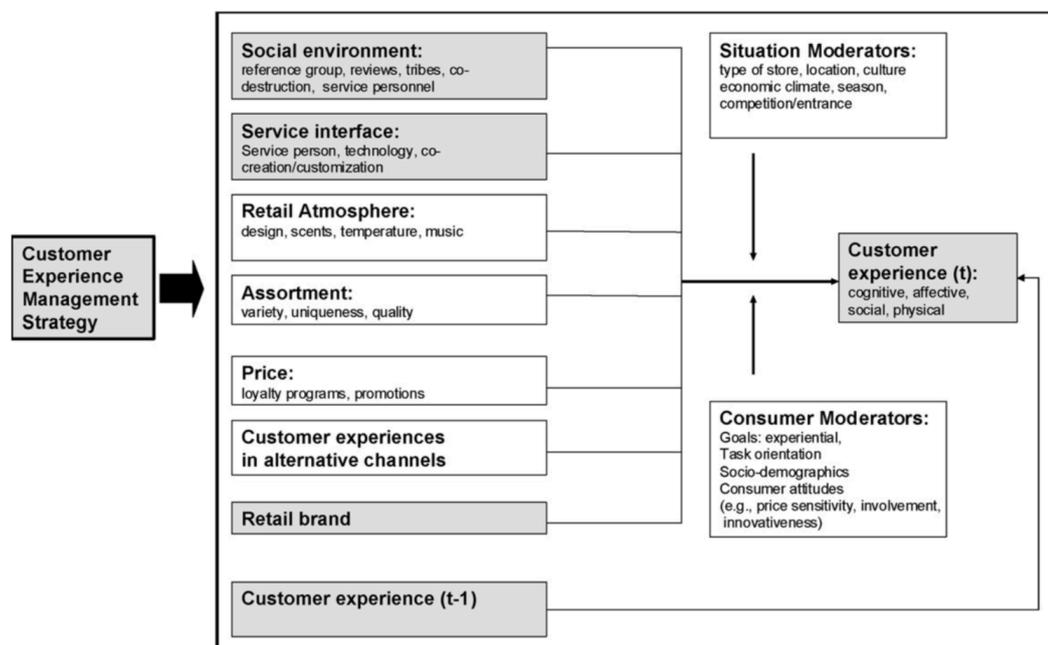


FIGURA 1.2: LE DETERMINANTI DELL'ESPERIENZA

FONTE: VERHOEF ET AL, 2009

Il peso di ciascuna di esse nelle strategie aziendali dipende in ogni caso dal tipo di brand e dal settore di riferimento e, nel contesto attuale in cui i momenti di contatto sono diversi e numerosi, l'esperienza olistica risulta fortemente influenzata da ciò che accade in ognuno di questi momenti.

Inoltre è importante sottolineare che il modello include una componente dinamica poiché l'esperienza finale, cioè quella al tempo t , viene a prodursi solo con la somma di tutte le esperienze passate avvenute al tempo $t-1$.

Nella valutazione delle determinanti di questo modello è importante tenere sempre in buona considerazione le nuove forme di consumo e le più recenti teorie in merito ai percorsi di acquisto³ dei consumatori. Ciò implica un'analisi in chiave tecnologica e omni-canale delle interazioni con i brand e con altri consumatori.

Inoltre, essendo stata formulata in ottica retail, questa teorizzazione potrebbe aver bisogno di adattamenti nel momento in cui ci si trova a doverla traslare al mondo della Sport Industry. Un'utile precisazione da fare in previsione delle successive analisi che

³ Per un approfondimento sul tema del "percorso d'acquisto" consultare il prossimo paragrafo.

verranno svolte nel corso di questo elaborato. A questo punto è possibile analizzare separatamente le diverse determinanti che costituiscono il modello.

SOCIAL ENVIRONMENT

L'ambiente sociale in cui i consumatori vivono influenza fortemente la loro esperienza d'acquisto. Sia nei punti vendita fisici che negli spazi online, infatti, l'interazione tra gli stessi consumatori è continua e rende possibile lo scambio di informazioni.

La qualità di questa interazione, quindi, incide sulla generale valutazione del brand, sull'intenzione dei consumatori di tornare in futuro e influenza il giudizio sulla marca attraverso un word-of-mouth positivo o negativo.

L'ambiente sociale viene riconosciuto come una delle determinanti fondamentali per la Customer Experience anche per la presenza al suo interno dei cosiddetti "gruppi di riferimento"⁴. Ogni consumatore, per vivere un'esperienza di consumo soddisfacente, ha bisogno di sentirsi a proprio agio negli spazi del brand ma la presenza di rappresentanti appartenenti al proprio gruppo dissociativo può restituire una Customer Experience negativa e un giudizio altrettanto negativo nei confronti del brand.

Risulta quindi necessario per le aziende monitorare la propria clientela e costituire un contesto che possa generare un senso di appartenenza al brand tramite la creazione di legami tra persone simili.

Gli stadi, i palazzetti e tutti gli altri ambienti sociali di un club, sia fisici che online, sono il punto di raccolta perfetto per tutti tutti coloro che condividono la passione per una stessa maglia, cioè i tifosi, e la cura di questi spazi permette agli stessi club di migliorare l'esperienza di consumo dei propri fan sia il giorno dell'evento che durante tutto il resto della settimana. Ciò a netto vantaggio di una relazione sempre più forte e duratura.

SERVICE INTERFACE

La Customer Experience è determinata senza ombra di dubbio anche dalle interazioni che nascono tra i consumatori e il personale aziendale nel momento in cui sorgono

⁴ Si tratta di gruppi che rivestono una valenza significativa per una persona, influenzandone il comportamento. Sono distinti in tre tipologie: associativi (gruppi a cui l'individuo appartiene), aspirazionali (gruppi a cui l'individuo vorrebbe appartenere) e dissociativi (gruppi a cui l'individuo non vuole essere associato).

problemi nel processo di acquisto: le persone, infatti, si aspettano di ricevere un eventuale aiuto da parte dell'azienda.

Per questo motivo è importante che i brand strutturino un insieme di servizi da mettere a disposizione del consumatore per supportarlo dalla fase di scelta fino a quella di assistenza post-vendita. Progettare un tale sistema orientato al cliente dà la possibilità ai retailer di assicurare un elevato livello di soddisfazione ai propri clienti.

Una delle vie percorse dai brand nella strutturazione di questo sistema fa riferimento alla formazione del personale aziendale, a cui è strettamente collegato il tema della gestione dei reclami: più gli addetti ai lavori sono in grado di fronteggiare con prontezza ed efficacia ogni problema più il consumatore vedrà impegno e si sentirà supportato, migliorando con ciò l'esperienza e il rapporto con il brand.

In questo contesto, le tecnologie digitali hanno permesso ai club e alle società sportive di rendere qualitativamente migliore l'interazione tra il personale dell'azienda e i consumatori a patto che vengano superate le resistenze di questi ultimi: le persone devono essere messe nelle condizioni di utilizzare al meglio le tecnologie - come per esempio nel caso dell'acquisto online di un biglietto per l'evento sportivo - in modo da evitare senso di frustrazione e di imbarazzo che potrebbe generare l'effetto contrario e quindi un'esperienza negativa.

RETAIL ATMOSPHERE

Con il termine atmosfera si fa riferimento a tutti gli attributi del punto vendita che insieme concorrono a creare una Customer Experience, positiva o negativa che sia: dal sottofondo musicale al modo in cui i prodotti sono disposti sugli scaffali gli elementi che possono determinare la positività di un'esperienza sono davvero tanti ed è fondamentale per un brand capire quali sono quelli più apprezzati dai propri consumatori.

È stato dimostrato più di una volta che l'atmosfera in un punto vendita è in grado di condizionare il comportamento delle persone presenti al suo interno. Tale comportamento può essere distinto in due filoni: approach behavior e avoidance behavior. Il primo indica uno stato psicologico che esprime il desiderio di tornare nel negozio, esplorarlo e interagire con ogni cosa al suo interno. Il secondo, invece, esprime lo stato opposto in cui la noia e il desiderio di non tornare più hanno la meglio.

L'atmosfera non riguarda solamente il punto vendita fisico di un brand. Anche i canali online, sempre più diffusi ed utilizzati, presentano infatti il proprio insieme di elementi che influenzano i consumatori: il principale, come avremo modo di approfondire in seguito, è rappresentato dalla velocità e semplicità di navigazione all'interno del sito o dell'e-commerce. A dimostrazione dell'importanza crescente che la Customer Experience sta assumendo anche nel contesto digital, ultimamente si sta sviluppando un filone di studi incentrato sulla User Experience all'interno dei siti web.

Così come per un retailer è importante sviluppare un'atmosfera, fisica e online, gradevole e che invogli all'acquisto anche per un club sportivo è fondamentale regalare ai propri fan sensazioni positive negli spazi dove avvengono gli acquisti: che siano all'interno del negozio fisico o all'interno dell'e-commerce, l'acquisto della maglia del giocatore preferito deve essere supportato da un'atmosfera in grado di legare ulteriormente il tifoso alla sua squadra del cuore.

ASSORTMENT

Un fattore collegato al precedente e altrettanto importante per il miglioramento della Customer Experience di un consumatore è l'assortimento, intendendo con questo termine l'insieme dei prodotti che un'azienda propone sul mercato.

Le variabili significative che influenzano un giusto assortimento sono individuabili in varietà, qualità ed unicità.

Cominciando dalla prima, varietà non è sempre sinonimo di qualità elevata dell'offerta e, per di più, non esiste neanche proporzionalità tra ampia varietà di assortimento ed esperienza positiva del consumatore. Una grande quantità, sebbene permetta una scelta più ampia, richiede infatti tempo per la valutazione delle alternative. Fatto, questo, che potrebbe ingenerare frustrazione piuttosto che esperienza positiva. Per questo motivo è importante monitorare i gusti dei propri clienti per offrire loro sempre la giusta varietà di assortimento.

Alla varietà, abbiamo detto, si uniscono qualità ed unicità dell'assortimento: tanto più i prodotti presentano un'elevata qualità, associata ad una difficoltà oggettiva di reperirli presso altri distributori, tanto più soddisfacente sarà l'esperienza d'acquisto. A questo proposito sono molti i brand che preferiscono creare linee esclusive da destinare solo a specifici punti vendita o allo store online.

Con riferimento alle società sportive il tema dell'assortimento presenta alcune sfumature diverse. Prendendo in esame la dimensione della varietà, infatti, i club devono essere in grado di offrire ai propri tifosi un assortimento molto vasto comprendente kit e accessori personalizzati di ogni giocatore della rosa in modo da soddisfare i diversi desideri di ogni fan: da chi si sente più portiere a chi invece preferisce gli attaccanti, tutti devono poter trovare la maglia del giocatore preferito. Se ciò non dovesse accadere, l'esperienza negativa potrebbe ripercuotersi sulla relazione con il brand.

PRICE

Il prezzo è la variabile che probabilmente influenza in maniera maggiore le scelte di acquisto dei consumatori. Se legata a strategie promozionali che riescono ad evidenziare vantaggi economici per il cliente, questa variabile risulta importante per la costruzione di un'esperienza di consumo gratificante.

Lo sfruttamento congiunto di diverse tipologie di promozioni, dal buono sconto ai premi fedeltà, è in grado di coinvolgere maggiormente il consumatore e ha la possibilità di attrarre potenziali clienti.

Per i club sportivi sconti e promozioni sui prodotti ufficiali o sui biglietti degli eventi sono il modo migliore per portare più tifosi possibili, e non solo, all'interno dello shop o dell'arena.

ALTERNATIVE CHANNELS

La tecnologia offre alle aziende l'opportunità di utilizzare contemporaneamente una molteplicità di canali alternativi di comunicazione e di vendita per entrare in contatto con i consumatori.

L'integrazione di ogni singolo canale⁵ con gli altri a disposizione del brand e il coordinamento delle attività all'interno di essi permette di presentare al pubblico un'offerta unica in grado di aumentare l'esperienza dei consumatori.

Grazie ai social network, per esempio, le società sportive hanno la possibilità di aumentare la propria fan base. Tramite l'offerta di contenuti diversi, specifici per ogni canale ma collegati da un unico fil rouge, sono infatti in grado di costituire un esclusivo

⁵ Il tema dell'omni-canalità, cioè l'integrazione dei canali di comunicazione e distribuzione per l'offerta di un unico universo di consumo, è in continua crescita ed evoluzione.

universo all'interno del quale il tifoso può conoscere il club sotto diverse sfumature: dettagli sulle ultime news sportive, statistiche della partita, insight sui giocatori sono tutti contenuti che i tifosi apprezzano e che li legano in maniera sempre più forte al club.

RETAIL BRAND

Il mondo del retail è caratterizzato da una forte concorrenza e per questo motivo i retailer hanno la necessità di posizionarsi in maniera chiara e distintiva nella mente dei consumatori tramite un brand: un nome, un simbolo, un design o una combinazione di questi elementi che identifica i beni e i servizi di un venditore e che sottende i valori trasmessi dalla marca.

La percezione del brand da parte dei consumatori prima dell'effettivo acquisto è, quindi, un altro fattore in grado di influenzare in maniera significativa la loro Customer Experience.

Tanto più tale percezione è positiva tanto più le persone formano nella loro mente delle aspettative elevate sulla shopping experience, e quindi sull'azienda. A ciò è legata l'importanza della prima interazione tra consumatore e brand: questa, però, non necessariamente deriva da un'esperienza di consumo diretta. Raccomandazioni di amici e parenti possono infatti avere delle ripercussioni sulla prima impressione che, a sua volta, può influenzare le successive esperienze di consumo.

Infine, bisogna anche considerare il ruolo di moderatore che il brand possiede, intendendo con tale appellativo la capacità dello stesso di influenzare le altre determinanti della Customer Experience: si fa riferimento, per esempio, alla possibilità di applicare prezzi più elevati rispetto ai concorrenti.

Analizzare la percezione che i tifosi hanno del proprio brand risulta quindi essere una via importante ed efficace per i club e le società sportive tramite la quale migliorare la creazione di un'esperienza di consumo positiva.

CUSTOMER EXPERIENCE (T-1)

L'ultimo driver che influenza la Customer Experience è la stessa esperienza di consumo, o meglio l'insieme delle esperienze accumulate dal consumatore dalle prime fasi di ricerca fino all'assistenza post-acquisto. L'esperienza, infatti, non deriva da una sola interazione "ma è il risultato di numerosi momenti di contatto che avvengono in luoghi e con dinamiche spesso molto differenti" (Bernardi, 2016).

I singoli momenti della quotidianità, infatti, non sono slegati gli uni dagli altri ma si influenzano a vicenda creando un susseguirsi di eventi importanti, che ciascun consumatore poi valuterà come positivi o negativi.

Il susseguirsi di eventi positivi si lega a doppio filo con il tema della soddisfazione del consumatore: un insieme di esperienze passate valutate in maniera positiva rende infatti le persone più soddisfatte e propense alla ripetizione di un acquisto, oltre ad un'inclinazione maggiore al perdono in caso di eventuali problemi futuri.

Traslando questo concetto alle realtà sportive si può affermare che l'insieme di tutte le interazioni tra il tifoso e il brand - dalla partecipazione ad un evento all'ingaggio sui social, dall'acquisto del biglietto online all'acquisto del merchandise nello store fisico - devono tendere a creare un'esperienza olistica soddisfacente per il fan in modo tale da spingerlo a rimanere fedele al club anche nel caso di risultati negativi, o non soddisfacenti, da parte del team.

Dall'analisi delle otto determinanti, e soprattutto dall'ultima in ordine di elencazione, emerge un tema che si reputa interessante approfondire: si tratta del rapporto tra l'esperienza di consumo e il Customer Journey.

Ogni fase che il consumatore attraversa presenta delle caratteristiche e delle dinamiche ben definite, analizzate nel prossimo paragrafo, che concorrono a creare l'esperienza olistica ed omni-canale di cui si è parlato fino a questo momento.

1.3 - Customer Experience e Customer Journey

Il concetto di marketing secondo il quale è necessario soddisfare i bisogni del cliente in modo redditizio per l'impresa è stato storicamente implementato tramite l'adozione di un approccio dualistico: in prima battuta veniva infatti utilizzato un orientamento prettamente strategico il quale aveva il compito di supportare le fasi operative, attuate poi in un secondo momento.

Prendendo in prestito la definizione fornita da Lambin (2012), mentre "il marketing strategico è un processo orientato all'analisi e incentrato sull'individuazione dei bisogni degli individui e delle organizzazioni, il marketing operativo è un processo orientato

all'azione che si estende nell'arco di una pianificazione temporale di breve-medio termine e che si indirizza ai mercati o segmenti esistenti.”

In altre parole, quello di cui si è sempre occupato il marketing strategico è stato seguire l'evolversi del mercato di riferimento segmentando i consumatori sulla base di un'analisi dei loro profili geografici, demografici, psicografici e comportamentali e sulla base della diversità dei bisogni da soddisfare. Il marketing operativo, invece, ha costituito per anni il braccio commerciale dell'impresa con l'obiettivo principale di generare vendite sfruttando tutte le armi a sua disposizione, ovvero le leve del cosiddetto marketing mix⁶.

Tuttavia l'evoluzione avvenuta in campo tecnologico negli ultimi anni, soprattutto per quel che riguarda il campo dell'ICT (Information and Communication Technologies), sta dimostrando come il semplice orientamento alla vendita del prodotto, basato su una relazione verticale e ormai obsoleta tra i brand e i consumatori, si sia modificato.

Cercando di riassumere brevemente i tratti fondamentali di questa metamorfosi affermatasi attraverso i nuovi strumenti digitali, è sicuramente possibile affermare che:

- da una relazione di tipo verticale e totalmente a senso unico, che aveva come protagonisti da un lato l'azienda e dall'altro il consumatore finale - o, metaforicamente, da una parte i predatori e dall'altra le prede - si è passati ad una relazione di tipo orizzontale. In un tale scenario la vendita è soprattutto un atto di comunicazione e ascolto reciproco orientato alla costruzione di una relazione forte e duratura attraverso il mantenimento e lo sviluppo di una solida base di clienti e la creazione di un rapporto mutualmente redditizio;
- si è assistito al passaggio di consegne da una comunicazione mono-autoriale ad una multi-autoriale. Se in passato erano le aziende le uniche autrici di quanto veniva raccontato su di loro e sui loro prodotti, oggi sono gli stessi utenti ad essere diventati co-autori delle gesta aziendali. Tra l'altro, “le storie raccontate da loro (ndr, i consumatori) sono ritenute più veritiere e disinteressate di quelle prodotte

⁶ Per definizione, il marketing mix è l'insieme degli strumenti utili alla pianificazione di marketing e si compone di quattro voci fondamentali: Product (il prodotto/servizio offerto), Price (il prezzo a cui è messo in commercio), Place (intendendo i luoghi dove è reso disponibile) e Promotion (comprende tutti gli strumenti con cui è comunicato il messaggio al target).

dalle aziende, e sono quindi in grado di influenzarne profondamente la reputazione.” (Di Fraia, 2015);

- fino a non molto tempo fa, cioè quello in cui i mass media la facevano da padrone, ogni messaggio era espresso tramite un unico codice (testuale, visuale, musicale) e veicolato attraverso un solo media. Al giorno d’oggi i messaggi, anche e soprattutto quelli aziendali, hanno invece la peculiarità di transitare senza soluzione di continuità tra media e canali diversi.

Le specificità di questa digital economy hanno perciò posto le basi per un rinnovamento radicale nelle forme e nei processi di consumo: le innovazioni tecnologiche e digitali⁷ che hanno caratterizzato soprattutto l’ultimo ventennio e le conseguenti complesse modificazioni da esse generate nel contesto economico, come l’affinamento e la differenziazione dei bisogni dei consumatori, hanno infatti reso necessaria l’introduzione, e il costante aggiornamento nel tempo, di una serie di modelli concettuali in grado di spiegare l’evoluzione dei processi di scelta che i consumatori seguono nel momento in cui scatta l’impulso all’acquisto.

Gli effetti di tutto ciò sul marketing e la comunicazione aziendale sono stati numerosi poiché è sul piano orizzontale che, nella digital economy di ultima generazione, va ricercata la relazione tra brand e cliente. Una relazione basata, come abbiamo visto in precedenza, sul concetto di esperienza di consumo, o Customer Experience, da cui deriva il potere latente di ogni consumatore: non è difficile notare quanto importante possa essere un’esperienza positiva o negativa – largamente diffusa e condivisa tramite web e social network – anche rispetto ad una strategia pubblicitaria ben pianificata.

Si tratta di un concetto legato a come l’utente valuta, in modo cosciente ed incosciente, la relazione con il brand e che, in un contesto in cui i consumatori hanno accesso ad un’infinità di dati sulle aziende e sui competitor, può trasformarsi in una fonte sostenibile di vantaggio competitivo.

L’obiettivo è quindi quello di intrattenere ogni cliente, in modo tale da catturare la sua attenzione e guadagnare il suo tempo. Per arrivare ai suoi interessi, e di conseguenza ai

⁷ Tra cui ricordiamo la moltiplicazione a livello esponenziale dei canali di comunicazione e dei format comunicativi, l’esplosione dei social network come luogo d’interazione tra pubblici costantemente connessi, l’affermazione della realtà aumentata in grado di sovrapporre la rete al mondo che ci circonda, la riduzione dell’asimmetria informativa e comunicativa tra i brand e i consumatori.

suoi dati, per regalargli la Customer Experience che sta, inconsapevolmente, aspettando. Senza che nemmeno se ne accorga.

Il primo essenziale passo che ogni azienda deve compiere verso il miglioramento della Customer Experience dei suoi potenziali clienti è allora quello di analizzare in dettaglio - o meglio “mappare” - il loro Customer Journey. Si tratta di creare un diagramma in grado di rappresentare tutti i passaggi che i consumatori attraversano quando entrano in contatto con il brand, che si tratti di un’esperienza online, di un’esperienza fisica o di una qualsiasi combinazione di queste.

L’obiettivo di questo paragrafo è quindi quello di individuare e descrivere alcuni dei principali modelli che si sono avvicinati nel corso degli ultimi anni nel campo dei processi decisionali d’acquisto, mettendo in evidenza le interazioni tra chi si occupa di marketing e i consumatori.

1.3.1 - I touch point

Ciò che concorre a strutturare un Customer Journey adeguato, e in definitiva a realizzare la CX⁸ perfetta, è una miriade di punti di contatto - dall’inglese touch point. Per dare una definizione a questo concetto è stato ritenuto utile prendere in considerazione quanto espresso in letteratura dall’autorevole Kotler secondo il quale “un punto di contatto con il cliente è un’occasione in cui si verifica un incontro fra il cliente e la marca o il prodotto, e quindi un’esperienza d’uso o d’acquisto effettiva, una comunicazione personale o di massa ma anche un’osservazione casuale.” (Kotler et al, 2017).

Risulta quindi evidente come tale incontro possa essere intenzionale, cioè effettivamente organizzato e voluto dalle parti, o anche fortuito. In aggiunta, grazie alle innovazioni tecnologiche degli ultimi anni, ai tradizionali touch point fisici - come lo store, il passaparola e il call center - si sono affiancate versioni digitali tra cui è possibile considerare profili social, landing page e applicazioni per device mobili.

Quando si parla di touch point si fa perciò riferimento ai vari momenti di interazione tra il consumatore e il brand che si verificano lungo l’intera esperienza di consumo del cliente - e quindi prima dell’acquisto, durante l’acquisto e dopo l’acquisto - come

⁸ Abbreviazione tecnica di Customer Experience.

mostrato in Figura 1.3. Il novero dei touch point riportati nell'immagine qui sotto non è però né universale né completo poiché ciascuno di essi potrebbe includere ulteriori punti di contatto ad un livello inferiore: ad esempio, la “pubblicità” può essere veicolata attraverso numerosi canali che evidenziano ciascuno una diversa interazione tra il brand e il consumatore. Equivale comunque ad un buon punto di partenza che ogni brand dovrebbe considerare quando si trova a dover analizzare il Customer Journey dei potenziali clienti per migliorare la loro esperienza complessiva di consumo.



FIGURA 1.3 - SUDDIVISIONE DEI TOUCH POINT PER FASE DI CONSUMO.

FONTE: [HTTPS://WOTSTHEBIGIDEA.COM/IDENTIFY-CUSTOMER-TOUCHPOINTS/](https://wotsthebigidea.com/identify-customer-touchpoints/)

Mettendosi nei panni di un brand, pertanto, proporre al meglio la propria offerta attraverso un sistema di touch point integrati, allineati e curati nei minimi dettagli “rappresenta un’opportunità per coinvolgere i clienti in un’esperienza multi-sensoriale che può influire in modo decisivo sul comportamento d’acquisto.” (Taschetti F., 2017). Per questo motivo, è di fondamentale importanza che i brand capiscano quali sono i punti nevralgici della relazione con i consumatori e interagiscano con questi ultimi nel modo migliore possibile.

Provando a fornire una suddivisione in categorie all’interno delle quali raggruppare il grande numero di punti di contatto tra brand e cliente oggi esistenti si è scelto di utilizzare il modello teorizzato da Lemon e Verhoef (2016), i quali hanno identificato quattro classi principali di touch point che, a seconda della natura del prodotto/servizio o dello stesso Customer Journey del cliente, possono avere una forza e un’importanza

diversa in ogni tappa del viaggio. In un'era dominata da una crescente complessità del comportamento dei consumatori, le quattro categorie individuate dai due autori sono:

- **Brand-owned touch point:** consistono nei punti di contatto che i clienti incontrano durante l'esperienza di consumo e che sono progettati, gestiti e controllati dall'impresa stessa.

Per una società sportiva questo significa che sono inclusi tutti i brand-owned media, come per esempio pubblicità e siti web, e tutti gli elementi del marketing mix controllati dal brand, cioè gli attributi del prodotto, il merchandising, il prezzo e così via;

- **Partner-owned touch point:** consistono nei punti di contatto che i clienti incontrano durante l'esperienza di consumo e che sono congiuntamente progettati, gestiti o controllati dall'impresa e da uno o più dei suoi partner, come agenzie di marketing e partner di distribuzione.

Pensando ad una società sportiva si può fare riferimento alle applicazioni ufficiali che vengono progettate e gestite dai partner su richiesta del brand;

- **Customer-owned touch point:** consistono nelle azioni del cliente che fanno parte della sua Customer Experience complessiva e che non sono né influenzate né controllate dall'impresa o dai suoi partner.

Un esempio legato al settore della Sport Industry potrebbe essere la riflessione del cliente sui suoi bisogni o desideri nella fase di pre-acquisto del biglietto dell'evento sportivo;

- **Social/external touch point:** questi punti di contatto riconoscono il ruolo importante che gli individui ricoprono all'interno della Customer Experience di ciascuna persona: i clienti, infatti, sono circondati da punti di contatto esterni (come altri clienti, media, ambienti) che possono influenzare il processo di acquisto.

Per esempio, la Customer Experience dei fan può essere valutata in maniera negativa se allo stadio, negli store ufficiali o nelle pagine social del club vi è la presenza di individui appartenenti a gruppi di disturbo.

Riuscire ad identificare le diverse tipologie di punti di contatto è essenziale per ogni brand, in quanto la registrazione delle sensazioni e dei sentimenti del consumatore in ogni touch point dà lo spunto per un costante miglioramento dell'esperienza complessiva. Soprattutto nel momento in cui l'interazione con il brand ingenera nel consumatore una sensazione di fastidio o di disagio che, di conseguenza, portano a vivere un'esperienza negativa.

Non si può inoltre tralasciare il fatto che, nella realtà odierna, i touch point tradizionali ricoprono un ruolo sempre meno di primo piano all'interno dell'arena competitiva poiché i consumatori, sempre più abituati alle nuove modalità di comunicazione, preferiscono interagire con il brand attraverso canali digitali - e ciò è facilmente osservabile se si prendono in considerazione i giovani, più attenti ed esperti per quanto riguarda i modelli online.

1.3.2 - Il marketing funnel

Individuare i punti di contatto con i consumatori è quindi solo uno step preliminare che ogni brand deve attraversare se vuole migliorare la Customer Experience dei propri clienti. Successivamente è necessario mappare le diverse fasi del processo decisionale che gli stessi consumatori attraversano quando hanno l'esigenza di effettuare un nuovo acquisto.

In passato si sono concentrate diverse ricerche sul tema ma una delle più interessanti è quella condotta da Court et al. (2009) per McKinsey Quarterly dove è stato chiarito che, tra la fine del precedente millennio e l'inizio di quello nuovo, i touch point sono stati utilizzati nello studio della Customer Experience per integrare il modello del funnel - o dell'imbuto.

Si tratta di una metafora classica che ha l'obiettivo di descrivere le diverse fasi che l'utente attraversa nel momento in cui sente nascere dentro di sé un nuovo impulso all'acquisto. Seguendo il lavoro dei ricercatori, il percorso del consumatore lungo l'imbuto viene suddiviso in cinque fasi, come mostrato nella Figura 1.4 che si trova a pagina seguente:

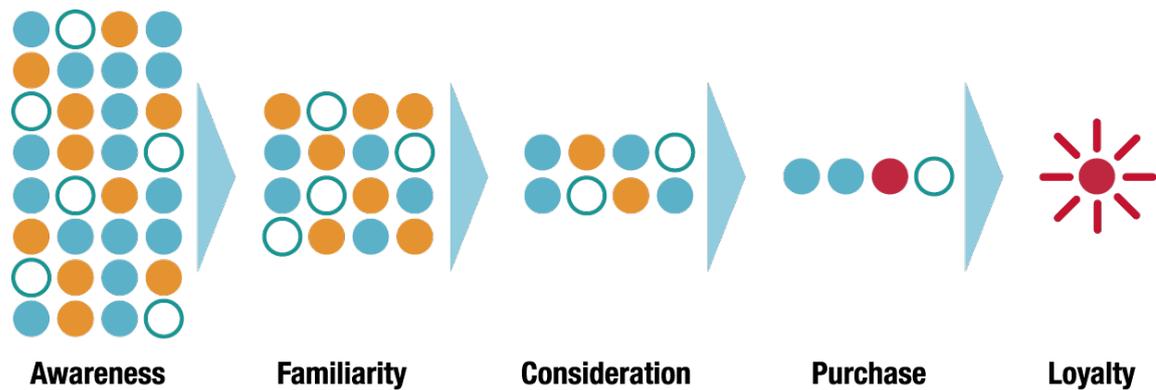


FIGURA 1.4: RAPPRESENTAZIONE GRAFICA DEL “TRADITIONAL FUNNEL”

FONTE: COURT ET AL., 2009

Questo percorso, come ben mostrato in Figura 1.4, porta l’utente dall’iniziale fase di considerazione di una molteplicità di brand (le sfere colorate di arancio, azzurro e bianco) ad una fase in cui avviene la conversione da lead in cliente fedele (la sfera colorata di rosso e da cui promanano dei raggi dello stesso colore).

Secondo gli autori le persone sono giornalmente esposte ad una moltitudine di punti di contatto - quali per esempio pubblicità, notizie, conversazioni con familiari e amici - e tramite questi formano le proprie personali impressioni sui brand.

Anche se i consumatori non si trovano in una fase attiva di acquisto queste continue impressioni vengono accumulate nel tempo all’interno della mente e, nel momento in cui emerge un nuovo bisogno e scatta l’impulso ad acquistare, diventano cruciali. Ciò accade poiché esse formano un set di considerazioni iniziali, cioè un più o meno nutrito gruppo di brand che vengono inizialmente considerati come potenziali opzioni d’acquisto (FASE DI AWARENESS).

Proseguendo lungo il percorso, i brand che si trovano nell’iniziale considerazione dei consumatori tendono a diminuire. Il motivo che spiega tale avvenimento è che, durante il viaggio che porta il consumatore ad effettuare l’acquisto, le aziende intervengono con le loro politiche di marketing nei diversi punti di contatto per cercare di far familiarizzare l’utente con il proprio marchio (FASE DI FAMILIARITY) e di indurlo a considerare il brand come una concreta opzione per l’acquisto finale (FASE DI CONSIDERATION).

In questo modo, l’imbuto si restringe fino al momento in cui i consumatori vengono indirizzati all’acquisto del prodotto/servizio del brand che meglio di tutti è riuscito a

ipnotizzare la clientela (FASE DI PURCHASE), e, di conseguenza, la fase post-vendita diventa un periodo di prova che determina la fedeltà dei consumatori ai marchi e la probabilità di acquistare nuovamente i prodotti (FASE DI LOYALTY).

La metafora dell'imbuto suggerisce che i consumatori restringono sistematicamente il set di considerazioni iniziali mentre valutano le opzioni, prendono decisioni e acquistano prodotti e la sua peculiarità risiede nel fatto che i marchi che alla fine si contendono il consumatore sono solamente quelli presenti nel momento della formazione del set iniziale di considerazioni, senza possibilità alcuna di inserimenti da parte di altri brand nelle successive fasi (Court et al., 2009).

Il traditional funnel ha rappresentato negli anni un concetto in grado di fornire una mano d'aiuto ai brand poiché tramite questo potevano riuscire a comprendere la forza del proprio marchio rispetto ai concorrenti all'interno delle diverse fasi del processo decisionale dei consumatori. Ciò in quanto venivano evidenziati gli ostacoli che bloccavano l'adozione di un prodotto in un determinato punto di contatto.

Tuttavia il concetto del funnel, al centro delle strategie di marketing e vendita per molti anni, non è riuscito più ad inglobare tutti i nuovi punti di contatto e i fattori chiave del processo d'acquisto. Ciò a causa dell'enorme potere che hanno acquisito i consumatori, diventati più informati e più connessi anche grazie all'esplosione di strumenti sempre più innovativi.

Questa tendenza è stata confermata nell'articolo firmato Mark Bonchek e Cara France e scritto per la Harvard Business Review nel 2014. I due autori, dopo aver intervistato alcuni dirigenti delle più importanti aziende al mondo come Google, Twitter e Visa, arrivarono infatti alla conclusione che "il problema principale del modello del funnel è che il processo di acquisto non è più lineare. I consumatori, infatti, non si limitano solamente ad entrare dalla parte superiore dell'imbuto ma possono arrivare in qualsiasi momento. Inoltre, spesso o saltano alcune delle tradizionali fasi o rimangono in uno stadio indefinitamente o si spostano avanti e indietro tra queste".

Per questo motivo è stato necessario trovare un approccio più sofisticato e meno lineare che tenesse in considerazione i mutamenti avvenuti nel corso degli anni, caratterizzati dall'evoluzione in campo tecnologico e dalla conseguente alterazione del comportamento dei consumatori.

È proprio da questo punto, avendo quest'ultima considerazione in mente, che è stato introdotto il modello del cosiddetto consumer decision journey, una proposta alternativa a quella del funnel tradizionale sviluppata ancora una volta da Court et al (2009).

1.3.3 - Il consumer decision journey

David Court e gli altri ricercatori hanno sviluppato questo nuovo approccio partendo da uno studio riguardante le decisioni di acquisto in cinque diversi settori⁹ di quasi 20.000 consumatori appartenenti a tre distinti continenti. La loro ricerca del 2009 ha rivelato che, diversamente da ciò che accadeva nel precedente modello del funnel in cui il set di considerazioni iniziali veniva sistematicamente ristretto man mano che l'imbuto veniva percorso, i nuovi consumatori intraprendevano un percorso molto più iterativo e circolare composto da quattro fasi, come mostrato in Figura 1.5: considerazione iniziale; valutazione attiva, o ricerca di potenziali alternative; acquisto, o momento in cui i consumatori scelgono un brand; post-acquisto, dove il cliente fa esperienza dello stesso.

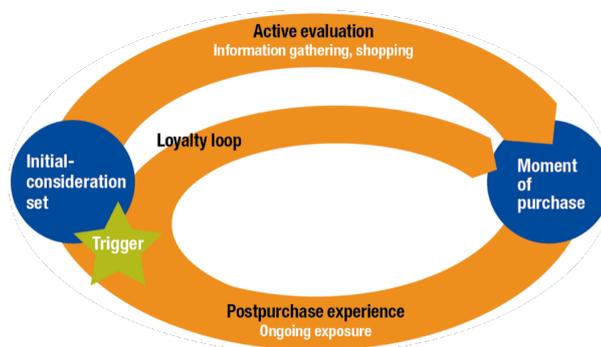


FIGURA 1.5: RAPPRESENTAZIONE GRAFICA DEL “CONSUMER DECISION JOURNEY”

FONTE: COURT ET AL., 2009

Anche se il risultato a cui è giunto questo modello è stato ben diverso da quello proposto dalla classica metafora del funnel, il punto di partenza è stato lo stesso per entrambi. Il viaggio iniziava infatti dal set di considerazioni preliminari formate giornalmente dal consumatore nella propria mente dopo essere stato esposto ad una moltitudine di stimoli provenienti da pubblicità, display, passaparola a casa o con amici e tanti altri.

⁹ Nello specifico: assicurazioni, automotive, prodotti per la cura della pelle, elettronica di consumo e telecomunicazioni mobili.

Ma se nel precedente modello del funnel la fase di iniziale considerazione conteneva un maggior numero di brand, i nuovi consumatori individuati nella ricerca di David Court spesso iniziavano il loro viaggio partendo da un ristretto numero di opzioni a causa della frammentazione dei media e della proliferazione dei prodotti.

La brand awareness ricopre, all'interno di questa fase, un ruolo fondamentale in quanto "i marchi presenti nel set iniziale hanno una probabilità di essere acquistati tre volte maggiore rispetto a quelli che non sono presenti." (Court et al., 2009).

Lo step successivo del nuovo modello era poi rappresentato dall'ingresso nella fase di valutazione attiva, all'interno della quale il numero dei brand inizialmente considerati tendeva ad espandersi man mano che gli utenti ricercavano input dalle diverse fonti. Ciò che generalmente accadeva era che i consumatori aggiungevano nuovi marchi al set iniziale scartandone alcuni degli originali. Il motivo alla base di questo fenomeno risiedeva nel fatto che più gli utenti acquisivano informazioni e diventavano edotti sulle possibili alternative più i loro criteri di selezione cambiavano.

Sempre più spesso però i consumatori prendevano le loro decisioni d'acquisto direttamente in-store e "questo ha causato la progressiva perdita di efficacia delle politiche di marketing di tipo push (cioè spinte dall'azienda verso i consumatori attraverso la pubblicità, le sponsorizzazioni, il direct marketing) a favore delle politiche di tipo pull (cioè le informazioni considerate utili vengono tirate dai clienti stessi, che assumono il controllo del processo di acquisto)." (Frascaria M., 2017).

Una volta completato l'acquisto, il consumatore entrava in una fase di profonda connessione con il brand attraverso l'interazione con il prodotto stesso e i nuovi punti di contatto. Questa interazione poteva restituire due casi limite: se il consumatore fosse stato soddisfatto dall'esperienza di acquisto allora era certo che egli avrebbe sostenuto il brand, rinvigorendone la brand awareness; se, contrariamente, fosse rimasto deluso avrebbe interrotto la connessione creata con il brand, o addirittura peggio.

Ma se il legame del consumatore con il brand fosse diventato abbastanza forte egli avrebbe comprato nuovamente i prodotti di quest'ultimo senza passare attraverso le prime fasi del decision journey. Ciò voleva dire entrare in un ciclo definito loyalty loop formato dalle sotto-fasi enjoy, advocate e bond: più un consumatore rimane soddisfatto dall'esperienza d'acquisto, più supporta il brand e più il legame con esso si rafforza, generando un circolo virtuoso che porta al riacquisto.

Court et al. (2009) però individuavano due tipologie di lealtà del cliente: se da un lato vi erano i consumatori definiti *active loyalists*, dall'altro era possibile trovare i cosiddetti *passive loyalists*. Alla prima categoria è possibile ricondurre coloro che venerano il brand e che lo seguirebbero senza esitazioni in tutte le iniziative da esso promosse. Della seconda categoria fanno invece parte quei consumatori che, nonostante abbiano dichiarato la loro fedeltà verso un determinato brand, rimangono in ogni caso aperti agli stimoli provenienti dai concorrenti che cercano di cambiare le loro convinzioni - generalmente ciò accade per pigrizia o per confusione ingenerata dalla moltitudine di scelte possibili. Per gli esperti di marketing diventava quindi necessario reimpostare le priorità, mettendo al primo posto l'espansione della base di clienti definiti *active loyalists* attraverso investimenti massicci nei nuovi punti di contatto.

In definitiva, il vantaggio chiave che differenziava questo modello da quello del funnel era la sua circolarità e la Figura 1.6 è chiaramente rappresentativa di tale difformità. In questo caso, infatti, i consumatori non entravano dall'alto dell'imbuto per uscirne dal basso, ma passavano attraverso un continuo set di punti di contatto prima, durante e dopo l'acquisto. (Bonchek & France, 2014).

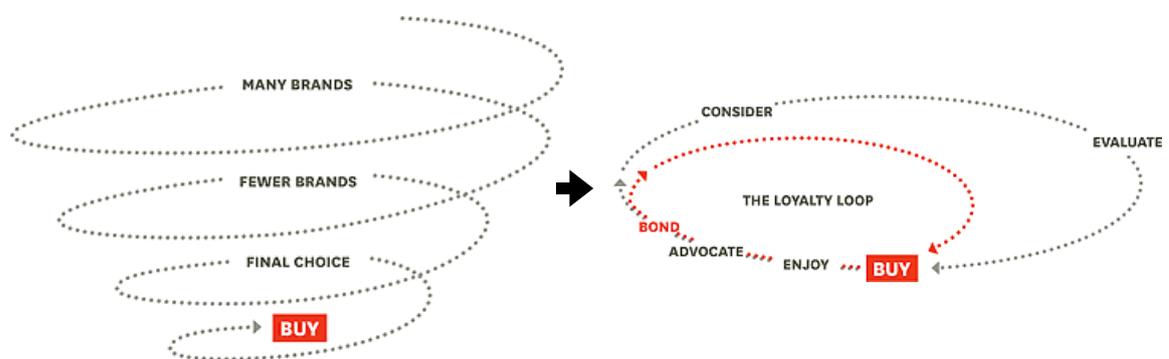


FIGURA 1.6: TRADITIONAL FUNNEL E CONSUMER DECISION JOURNEY A CONFRONTO

FONTE: EDELMAN D., 2010

Il modello del consumer decision journey ha portato con sé importanti implicazioni per il marketing. Edelman (2010) ne ha individuate principalmente due: in primo luogo, i marketing manager avrebbero dovuto riorganizzare l'allocazione del budget spostando la maggior parte della spesa sul miglioramento dei touch point che si trovavano nelle fasi evaluate ed enjoy-advocate-bond, cioè quelle in cui il consumatore era più influenzabile, invece di continuare ad investire in pubblicità e promozioni che colpivano

il consumatore nelle fasi di considerazione e di acquisto; secondariamente, i marketers non potevano più considerare solamente i paid media - facenti parte di una comunicazione aziendale datata e di tipo unilaterale - ma dovevano prendere coscienza dell'esistenza e della proliferazione degli owned media posseduti e controllati dal brand stesso (sito, blog, newsletter, profili social) e degli earned media, cioè "i clienti affezionati alla marca o altre figure (influencer di settore, blogger, utenti) che diventano in prima persona il canale." (Di Fraia, 2015).

Quest'ultima considerazione rafforza quindi un concetto che era stato precedentemente solo accennato ma che rischia di rendere vano il lavoro svolto dagli addetti al marketing: l'empowerment del consumatore, cioè l'acquisizione di un potere prima inimmaginabile da parte delle persone le cui azioni, al giorno d'oggi, sono difficilmente controllabili dai brand.

In poche parole, le politiche di tipo push messe in atto fino ad oggi dai marketers risultano essere sempre meno decisive quando si tratta di influenzare le scelte dei consumatori: questi infatti si muovono in maniera autonoma, con differenti velocità e con differenti modalità.

Per fare un esempio: il passaparola - o, se si preferisce, word-of-mouth - in passato veniva utilizzato come mezzo per la veicolazione delle informazioni in una relazione di tipo one-to-one e per questo motivo aveva un'efficacia limitata ad una ristretta cerchia di persone; oggi, in un contesto sempre più social in cui si è assistito ad un'esplosione di revisioni, commenti e recensioni, il funzionamento di questo strumento è stato rivoluzionato e i consumatori - o per meglio dire i prosumer, cioè "consumattori" - hanno la possibilità di far sentire la propria voce e di influenzare, in una sola volta, le scelte di migliaia di altri utenti attraverso la condivisione delle proprie esperienze sulle numerosissime applicazioni distribuite per i device mobili che funzionano con una logica one-to-many.

1.3.4 - L'avvento dei mobile device

Un padre che legge sul proprio smartphone le recensioni di una macchina mentre aspetta che il figlio finisca l'allenamento. Un manager che cerca sul tablet delle informazioni su un nuovo computer da comprare per l'ufficio mentre aspetta di essere

ricevuto ad un appuntamento. Uno studente che fantastica sulla prossima vacanza in Grecia confrontando prezzi di biglietti aerei sul proprio cellulare mentre va a lezione. Tutte queste situazioni, rese possibili dal potenziamento delle tecnologie mobili e dalla propagazione dei media digitali, sono riconducibili a ciò che Jim Lecinski (2011) definisce ZMOT, o Zero Moment of Truth. Con tale termine egli fa riferimento al particolare momento in cui il consumatore raccoglie in rete e sui social network informazioni sui prodotti prima di recarsi fisicamente in un punto vendita. Questo momento (Figura 1.7), che precede quello della vendita in store - detto anche First Moment of Truth¹⁰ - e quello della successiva esperienza in prima persona del prodotto - o Second Moment of Truth¹¹ -, diventa un fattore “in grado di formare e cambiare l’opinione e l’intenzione d’acquisto.” (Di Fraia, 2015).

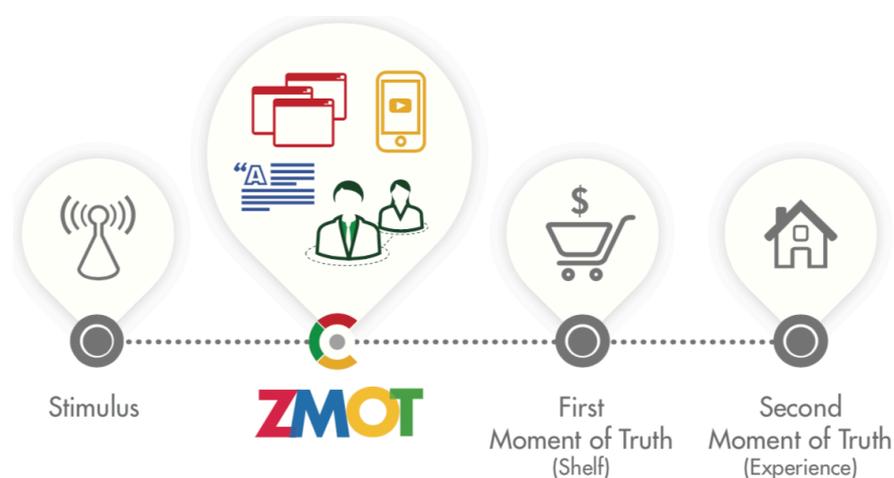


FIGURA 1.7: I “MOMENT OF TRUTH”

FONTE: LECINSKI, 2011

Questo scenario in cui i consumatori “googlano” qualsiasi cosa per iniziare il loro viaggio digitale ha reso necessaria una modificazione del modello del consumer decision journey. Gli utenti infatti, nel momento in cui sentono nascere un nuovo stimolo ed entrano nella fase di valutazione attiva, si soffermano solamente sui primissimi risultati che appaiono nei motori di ricerca, senza andare troppo oltre. Ciò implica che è fondamentale riuscire a collocarsi in posizioni rilevanti visto che, molto

¹⁰ Concetto introdotto da P&G nel 2005 che indica un momento lungo tra i tre e i sette secondi in cui il consumatore decide di completare un acquisto mentre si trova all’interno di uno store. In altre parole, è il momento in cui avviene il contatto con il prodotto.

¹¹ Si tratta del momento post-vendita in cui il prodotto viene effettivamente utilizzato e che determina il suo riacquisto o meno, in base all’esperienza vissuta dal consumatore.

spesso, vengono effettuati acquisti di brand diversi da quelli che si aveva in mente all'inizio della ricerca. E ciò a causa di informazioni migliori fornite da altri brand nel momento del bisogno.

La novità introdotta in questo nuovo modello, a cui possiamo dare il nome di mobile consumer journey, è rappresentata dall'individuazione di ulteriori nuovi momenti di contatto che caratterizzano il percorso d'acquisto degli utenti. Infatti, diversamente da quanto visto nei precedenti modelli, l'asimmetria informativa presente tra i brand e i consumatori è stata ridotta a zero e il processo di scelta degli utenti non si configura più né come lineare né come circolare: si tratta piuttosto di una flight map (Figura 1.8) - o mappa di volo che dir si voglia - in cui "gli acquirenti saltano avanti e indietro mentre toccano terra, ancora e ancora, non nelle città ma in tutti gli hub di informazione del loro viaggio." (Lecinski, 2012).

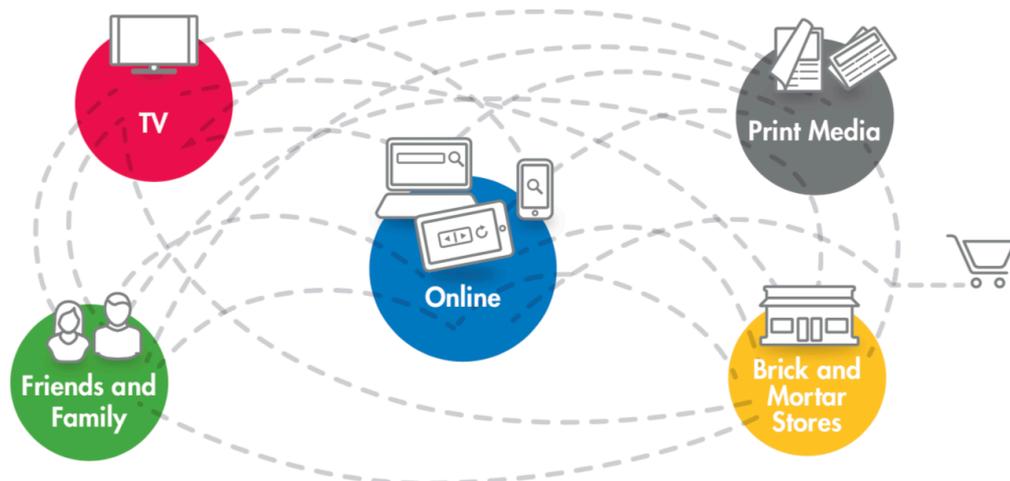


FIGURA 1.8: IL VIAGGIO OMNI-CHANNEL DEI CONSUMATORI

FONTE: LECINSKI, 2012

Secondo un report stilato da Adams et al. (2015) per Google, queste interazioni tra i consumatori e i brand in un'era mobile vengono definite micro-moments, ovvero "touch point critici all'interno dell'odierno Customer Journey che, riuniti insieme, determinano in ultima analisi come si concluderà il viaggio."

In pratica, all'interno di questi momenti il consumatore si rivolge al proprio device mobile per cercare delle risposte alle esigenze derivanti dal bisogno di sapere, di andare, di fare o di acquistare. E ciò può avvenire 24 ore su 24, 7 giorni su 7.

Per questo motivo è importante che i brand siano presenti non solo nel momento dell'acquisto ma anche nei momenti che, secondo Adams et al. (2015), rappresentano tutto lo spettro dei potenziali bisogni degli utenti. Tali momenti sono elencati e discussi di seguito ma, nel contempo, si è cercato di fare un piccolo passo in avanti provando a declinarli dal punto di vista delle società sportive.

- **I-want-to-know moments:** all'interno di questa categoria è possibile far rientrare tutti quei momenti in cui le persone ricercano informazioni utili per una futura decisione d'acquisto. Il bisogno sotteso è il "voglio sapere".

Traslando al settore della Sport Industry, le domande a cui generalmente s'intende trovare una risposta e che derivano dalla curiosità del tifoso per prodotti o servizi utilizzati dai giocatori preferiti sono, per esempio, "Quanto costa la maglia ufficiale del Barcellona con la stampa del nome di Messi?" o "Dove posso trovare il costume utilizzato da Federica Pellegrini alle Olimpiadi di Rio 2016?";

- **I-want-to-do moments:** lo smartphone viene in soccorso come un aiutante personale che alla domanda "Come si fa...?" soddisfa il bisogno del "voglio fare". In questi momenti, in cui essere presenti con il giusto contenuto è fondamentale, "assumono molta importanza i video, che siano tutorial o branded-video, perché coniugano l'immediatezza del contenuto alla facilità della fruizione." (Maida, 2016).

Mettendosi nei panni di una società sportiva potrebbe essere interessante creare contenuti ad hoc per aiutare coloro che hanno il desiderio di emulare alcune delle skills dei giocatori più famosi. Questo potrebbe portare ad un aumento nei vari canali social di utenti interessati e, perché no, ad un numero più alto di spettatori agli allenamenti a cui proporre anche servizi di up-selling o cross-selling;

- **I-want-to-go moments:** capita sempre più spesso, e la tendenza è in continuo aumento, che le persone siano alla ricerca di un luogo in cui poter praticare una disciplina sportiva anche all'interno di una vacanza. Essere presenti in questo momento vuol dire rispondere a domande come "Qual è la palestra più vicina?" o "Dove posso andare a nuotare nei dintorni?" in modo da portare il consumatore a considerare all'interno del proprio set mentale la propria attività. Il bisogno soddisfatto è il "voglio andare";

- **I-want-to-buy moments:** sono sicuramente i momenti più importanti a cui un brand deve prestare attenzione perchè è all'interno di questi momenti che i consumatori si rivolgono al proprio mobile device per concludere una acquisto, soprattutto quando si tratta di una transazione d'impulso e senza rischi eccessivi. Il bisogno che va soddisfatto è il "voglio comprare" ed è quindi necessario essere presenti online perchè è possibile che gli utenti ricerchino informazioni sul web anche mentre sono nel negozio fisico.

Tale discorso vale anche per le società sportive che devono mettere il consumatore nella possibilità di concludere l'acquisto nel momento esatto in cui essi sono pronti ad effettuarlo, che si tratti del biglietto per l'evento nel weekend o del materiale tecnico utilizzato dal proprio beniamino.

Essere presenti in questi frangenti non è l'unica sfida che i brand devono superare per conquistare i consumatori e vincere nel campo di battaglia rappresentato dai micro-moments. È anche necessario essere utili fornendo tutte le informazioni rilevanti proprio nel momento in cui l'utente ne è alla ricerca. Infatti, il 51% degli utilizzatori di smartphone asserisce di aver comprato un prodotto/servizio da un brand diverso rispetto a quello che era nelle iniziali intenzioni solo perchè le informazioni fornite non risultavano rilevanti e soddisfacenti. E la più grave conseguenza del non essere utili è il fatto che il consumatore preferirà non tornare più a visitare gli spazi del brand (Adams et al., 2015). Inoltre, la velocità è un fattore chiave che si ripercuote sulla rilevanza. Se un sito o una app sono troppo lenti ad effettuare il caricamento delle informazioni o richiedono troppi passaggi per concludere una transazione, i consumatori non avranno remore nel cambiare a favore di un sito o di un'app che soddisfino meglio e più velocemente le sue esigenze e, in generale, lo gratifichino.

L'interazione avviene con una logica di tipo omni-channel in cui tutti i punti di contatto (dispositivi mobili e desktop, social network, etc) sono destinati a creare un unico universo di consumo grazie alla loro integrazione completa. In questo contesto non si possono trascurare le caratteristiche e le modalità di funzionamento tipiche di ogni mezzo se si vogliono raggiungere i risultati desiderati e, quindi, i marketer devono adattare i messaggi da veicolare al tipo di canale utilizzato e al probabile momento della giornata in cui i consumatori sono attivi nella ricerca.

Data l'esplosione del potere in mano alle persone e a fronte di un Customer Journey sempre più specifico per ciascun consumatore, l'unico modo che i brand hanno per assicurarsi la vittoria nel contesto attuale è strutturare una Customer Experience a 360° per il cliente.

Un ulteriore contributo a questa tesi arriva da Brian Solis - uno dei massimi opinionisti ed esperti mondiali di new media - che, in un suo articolo (<https://www.briansolis.com>, 2014), ci invita a riflettere proprio sul peso crescente che la Customer Experience sta assumendo nella progettazione delle strategie aziendali. Infatti, la produzione e la condivisione sui social network di contenuti da parte degli utenti (recensioni e condivisioni) dopo l'utilizzo di un determinato prodotto, e in definitiva dopo l'esperienza totale con il brand, che Solis indica come UMOT - o Ultimate Moment of Truth - sarà un fenomeno che inciderà in maniera sempre crescente sugli ZMOT di altri consumatori che si troveranno all'inizio del loro personale viaggio.

1.4 - Conclusioni al capitolo primo

I modelli di business, le tecniche di marketing e soprattutto il comportamento e le aspettative degli utenti sono stati profondamente modificati dalla digital transformation. Sono molti, infatti, i fattori in grado di stimolare ed influenzare le scelte di acquisto dei consumatori: dai media tradizionali - come radio, tv o stampa - alle cerchie di amici e parenti sui social network, passando per tutta una serie di azioni basate sul proximity marketing e caratterizzate da un mix di soluzioni quali beacon¹², smart code e sensori.

Il mobile e la capacità di collegarsi alla rete ovunque e da qualunque dispositivo hanno quindi determinato un nuovo percorso d'acquisto non lineare: i consumatori possono acquistare quello che vogliono in qualsiasi momento della giornata avendo la possibilità di creare infinite relazioni sempre più spesso complementari.

La soluzione che si prospetta per i brand è allora quella di creare una Customer Experience senza soluzione di continuità che integri i molteplici touch point fisici e digitali dell'interazione tra essi e il consumatore.

I brand che si sono dimostrati più reattivi adattandosi per primi a tali cambiamenti hanno guadagnato un vantaggio competitivo non indifferente rispetto a quelli che sono

¹² Si tratta di strumenti che sfruttano la tecnologia Bluetooth per trasmettere contenuti mirati e personalizzati agli utenti.

rimasti fermi ai vecchi schemi e paradigmi: il riscontro è un netto miglioramento delle performance.

Un risultato confermato anche dalla ricerca “Lessons from the Leading Edge of Customer Experience Management” condotta dalla Harvard Business Review nel 2014 in collaborazione con il SAS Institute su un campione di 403 executives: il vantaggio competitivo ottenuto dai brand all'avanguardia con l'adozione di un approccio focalizzato su una Customer Experience omni-canale si è tradotto infatti, come mostra la Figura 1.9, in una crescita elevata per alcuni indicatori di business.

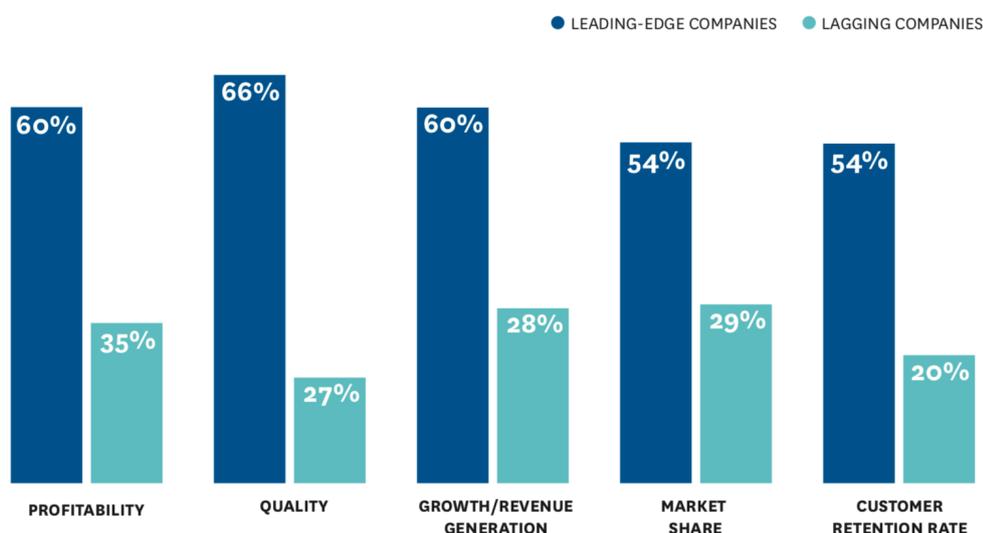


FIGURA 1.9: CONFRONTO FRA GLI INDICATORI DI BUSINESS DEI BRAND ALL'AVANGUARDIA (IN BLU) E DI QUELLI IN RITARDO DI SVILUPPO (IN AZZURRO)

FONTE: HARVARD BUSINESS REVIEW, 2014

La stessa ricerca ha però evidenziato che, sebbene la Customer Experience sia diventata una priorità strategica per il 45% dei rispondenti, quasi la metà degli intervistati incontra spesso delle difficoltà quando si tratta di collegare gli investimenti sostenuti per progettare ed ottimizzarla con riscontri positivi in termini di ritorni sul capitale investito. Le cause di questo scollamento, come mostrato a pagina seguente nella Figura 1.10, sono principalmente dovute ad una mancanza di strategia, ad una difficile integrazione tra i sistemi aziendali, alla complessità generata da una visione omni-channel e da strutture organizzative non sempre in grado di internalizzare il cambiamento. Ciò che quindi diventa determinante a questo punto non è tanto se progettare o no una Customer Experience ma in che modo progettare.

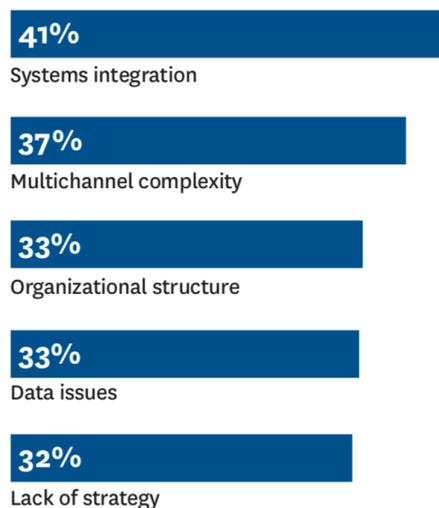


FIGURA 1.10: I MAGGIORI OSTACOLI AD UNA CUSTOMER EXPERIENCE

FONTE: HARVARD BUSINESS. REVIEW, 2014

Relativamente alle fasi del Customer Journey che interessano i canali digitali un aiuto è fornito dalla Digital Analytics, ovvero dai dati: la tecnologia a disposizione dei brand permette infatti di raccogliere una quantità enorme di informazioni legate non solo alle scelte di consumo ma persino all'umore dei consumatori sui social network. La lettura e l'analisi di tutti i dati provenienti dalle carte fedeltà, dalle app, dai dispositivi mobili e da tutti gli altri touch point permettono così di progettare una Customer Experience costruita sui comportamenti del cliente.

La revisione degli asset però deve prendere in considerazione anche il punto vendita fisico. Il suo ruolo è cambiato nel corso del tempo: da canale principale per la vendita diretta è diventato centro per il reperimento di informazioni e luogo strategico per la costruzione di relazioni e di percorsi esperienziali.

La via identificata punta quindi alla convergenza tra canali fisici e digitali poiché il consumatore è sempre più omni-channel e in grado di muoversi senza soluzione di continuità in tutti gli spazi del brand.

Integrazione fra i vari touch point, interconnessione delle informazioni provenienti dai dati e interazione con l'utente diventano quindi le parole chiave da tenere presenti quando si vuole progettare una Customer Experience omni-canale.

Questo discorso vale per qualsiasi settore di riferimento, che si tratti del retail o della Sport Industry con i suoi club e associazioni sportive.

CAPITOLO II

**La Customer Experience nella
Sport Industry**

ABSTRACT

La digital transformation sta causando profondi cambiamenti nella Sport Industry, sia in termini di proposizione dell'offerta sportiva sui media nazionali ed internazionali sia in termini di Customer Experience - o, per meglio dire, Fan Experience. Inoltre, le innovazioni tecnologiche in ambito sportivo stanno permettendo di migliorare le performance degli atleti e di aumentare la spettacolarità di molti tornei e discipline. La considerazione sociale dello sport ha, quindi, subito una trasformazione grazie al digitale, diventato strumento tramite il quale raccontare imprese sportive e rafforzare sempre di più il rapporto con i tifosi.

L'obiettivo di questo capitolo è allora quello di approfondire il tema del legame tra Sport Industry e Fan Experience, analizzando i trend più recenti che si stanno sviluppando nel settore, le nuove tipologie di fan che si stanno affermando grazie ai media digitali e, infine, il percorso di consumo dei contenuti da parte degli utenti.

2.1 - Trend recenti nella Sport Industry

La digital transformation, così come in tutti i settori economici, sta avendo un profondo impatto su qualunque aspetto legato al mondo della Sport Industry e sta modificando la maniera in cui brand, società sportive e appassionati di sport si approcciano a tale mercato: la tecnologia e le infinite possibilità di connessione che essa abilita hanno, infatti, cambiato le abitudini di consumo dei tifosi¹³ e stanno giocando un ruolo importante per quanto riguarda l'evoluzione - in campo sportivo - della sicurezza, delle performance e della Fan Experience.

Bisogna infatti considerare che molti mercati emergenti hanno capito l'importanza e la forza che possiede l'economia basata sullo sport e, per questo motivo, stanno incominciando ad investire grosse somme di denaro in questo settore. Prima nazione fra tutte a muoversi in questo senso è la Cina il cui governo, per raggiungere e attirare sempre più appassionati, ha imposto l'obiettivo di creare un'industria sportiva del valore di oltre 800 miliardi di dollari americani entro il 2025: ciò sta alimentando importanti investimenti in tutti gli aspetti dello sport, dalle strutture in cui si tengono i match alle squadre che vi partecipano.

¹³ Tale argomento verrà approfondito nel paragrafo 2.2.

Secondariamente, si sta assistendo ogni giorno di più ad una fusione tra sport ed elementi di intrattenimento - come i concerti, di cui un esempio è lo spettacolo musicale che va in scena durante l'intervallo del Super Bowl americano - e, in tempi relativamente brevi, gli investimenti per trasformare gli eventi sportivi in veri e propri festival che combinano musica, apparizioni di celebrità, incontri di business e zone dedicate ai tifosi aumenteranno a dismisura. Ciò si rifletterà inevitabilmente su un miglioramento della Fan Experience.

Inoltre, anche grazie ad una proliferazione senza precedenti dei dispositivi tramite cui consumare contenuti, la programmazione sportiva si è sviluppata e arricchita sempre di più, rappresentando per i brand un mezzo attraverso il quale raggiungere un numero crescente di consumatori appassionati.

Se è poi vero che Data Analytics e Internet of Things rappresentano delle nuove e difficili sfide da cogliere, è altrettanto vero che costituiscono per brand, società e atleti stessi delle opportunità prima inimmaginabili per interagire in modo più efficace con i fan e che, quindi, il loro ruolo nella distribuzione e nel consumo di sport non può essere sottovalutato.

Certamente, la proliferazione di tutte queste opportunità si trasforma anche in un aumento della concorrenza: le partite decisive si giocano sul campo delle sponsorizzazioni, su quello dei ricavi dei media e, infine, su quello dell'attenzione dei fan. Non c'è dubbio che, per raggiungere tali obiettivi e aumentare il flusso delle entrate, i club e le federazioni sportive devono lavorare sodo e più duramente di quanto non sia stato fatto fino a questo momento.

Ciò, però, non può prescindere da una profonda comprensione di cosa sta accadendo all'interno del settore e da quali possano essere i futuri scenari in grado di influenzare le organizzazioni sportive di tutto il mondo.

Per questo motivo vengono presi in considerazione, con un approfondimento dedicato, i recenti trend che stanno caratterizzando il settore della Sport Industry. Si fa riferimento a: wearable e IoT, Social TV, e-Sports e Sport Influencer.

WEARABLE E IOT

Il rapporto tra innovazione digitale e Sport Industry si sta facendo sempre più stretto negli ultimi anni vista la crescente collaborazione tra società sportive e imprese. Tali collaborazioni hanno lo scopo di creare dispositivi e assetti utili sia agli atleti, durante

gli allenamenti e le partite, sia ai tifosi, per aumentare la loro esperienza nelle strutture sportive. Le opportunità da sfruttare sono enormi e le applicazioni dei device mobili collegati all'IoT, con la conseguente analisi dei dati che da essi derivano, sono tante.

In primis, si fa riferimento alle soluzioni che sono in grado di monitorare le prestazioni degli atleti e, quindi, che hanno la possibilità di proteggerli dal rischio di infortuni. La tecnologia ha infatti permesso l'individuazione di ogni singolo dettaglio relativo alle performance degli sportivi, sia professionisti che amatoriali. In questo modo è possibile studiare e valutare i dati relativi al loro stato di salute, all'affaticamento e allo stress con l'obiettivo di correggere, se necessario, i programmi e i carichi di allenamento, visto che anche il minimo margine di miglioramento potrebbe fare una grossa differenza in termini di risultati sportivi.

Un esempio arriva dal mondo del tennis dove la SAP, azienda tedesca leader nelle soluzioni informatiche per le imprese, ha sviluppato un sistema di Analytics nel merito di una partnership con la WTA¹⁴. Una soluzione che, tramite una piattaforma proprietaria, permette di catturare ed elaborare i dati e le statistiche di gioco in tempo reale per restituirli graficamente su un device mobile ogni 15 secondi. Un sistema, questo, in grado di aiutare coach e tennisti sia nella preparazione tecnica durante gli allenamenti sia nella gestione delle strategie di gioco durante i match.

Un'altro esempio interessante dell'analisi dei dati riguarda, come già accennato, la salute degli atleti. Esistono infatti dispositivi cosiddetti wearable, come braccialetti o pettorine, che sono dotati di tecnologia GPS e, perciò, in grado di tracciare movimenti e dati fondamentali relativi alle prestazioni dell'atleta. Ciò restituisce ad allenatori e preparatori atletici informazioni dettagliate e in tempo reale sulla salute dei giocatori, il tutto a vantaggio del miglioramento delle performance e della messa a punto della strategia migliore per la prevenzione di rischi ed infortuni.

Il potenziale del digitale messo a disposizione di club e società sportive non si esaurisce qua poiché le soluzioni presenti nel mercato sono in grado di offrire modalità di ingaggio e fidelizzazione dei tifosi molto più coinvolgenti che in passato. Il riferimento, in questo caso, va sicuramente ai nuovissimi stadi che negli ultimi anni sono stati progettati soprattutto negli Stati Uniti - le Smart Arena, o "edifici intelligenti". Sebbene

¹⁴ Acronimo per "Women's Tennis Association", principale associazione femminile per l'organizzazione di tornei tennistici in tutto il mondo.

dotati di connessione internet a banda larga e di lussuose lounge attrezzate con ogni tipo di comfort, la Customer Experience degli utenti che visitano questi templi tecnologici dedicati allo sport ruota intorno alla App ufficiale dell'impianto: dall'acquisto dei biglietti al check-in il giorno dell'evento, dalla possibilità di trovare il parcheggio più vicino al posto a sedere a quella di ordinare cibo e bevande direttamente dagli spalti senza fare la fila ai punti di ristoro. In termini di business, l'impatto sulla gestione della struttura e sulla sua efficienza risulta enorme in quanto è possibile, analizzando i dati in tempo reale, avere sotto controllo ogni singola situazione ed evitare possibili rischi e pericoli¹⁵ dovuti alla mancata inter-connesione delle infrastrutture.

Il percorso intrapreso porta, quindi, lo sport verso un'esperienza sempre più immersiva e incentrata sul coinvolgimento totale degli appassionati di qualsiasi disciplina, dai professionisti agli amatori. Per i player della Sport Industry ciò si traduce in nuove opportunità per accumulare dati e monetizzare.

SOCIAL TV

L'ennesima possibilità offerta dalle nuove tecnologie digitali ai tifosi e agli spettatori sportivi risiede nella capacità di questi ultimi di poter condividere e commentare opinioni di qualsiasi tipo e su qualunque argomento - società sportiva, atleta, performance e dati statistici - tramite smartphone e tablet. Un fenomeno in costante aumento che in letteratura ha preso il nome di Social TV e che, a causa delle implicazioni di marketing che può avere per i club sportivi, si è ritenuto doveroso approfondire.

Molte situazioni classiche basate sul rapporto sociale tra due o più individui - come il vedere le partite di calcio insieme agli amici o il commentarle il giorno dopo davanti la macchinetta del caffè dell'ufficio - sono state stravolte dall'avvento della Social TV.

Tale fenomeno ha infatti assunto rilevanza solo negli ultimissimi anni ed è figlio di due fattori: da un lato, le nuove dinamiche comportamentali dei consumatori e, dall'altro, la costante evoluzione delle piattaforme tecnologiche su cui si è sviluppato.

Nell'ambito degli studi che lo riguardano, in letteratura è stato definito come "l'insieme di azioni e interazioni generate sui social network il cui tema è la programmazione televisiva" (Colletti et al., 2012). Tali azioni ed interazioni hanno la particolarità di

¹⁵ Dal rifornimento di bar e Official Store alla limitazione di alcolici in determinati settori dello stadio ritenuti "caldi".

avvenire in tempo reale durante la programmazione: un dettaglio che rafforza l'esperienza di fruizione di un evento mediatico, che si tratti di un reality show o della finale di Champions League.

Ciò che richiede di essere preso in considerazione, però, è che “al di là della strumentazione hardware con cui la connessione avviene, l'interesse maggiore risiede nel luogo virtuale in cui i contenuti vengono immessi e fruiti.” (Di Fraia, 2015). A questo riguardo è sicuramente necessario distinguere tra le applicazioni dedicate, che consentono la cosiddetta visione in second screen, e i social network.

Quando si parla di applicazioni dedicate ad un certo programma o ad un certo evento si fa riferimento alle cosiddette companion app, cioè applicazioni che accompagnano la trasmissione televisiva e che consentono agli spettatori di interagire con lo spettacolo tramite uno schermo secondario - in particolare si tratta di smartphone o tablet.

Lo scopo di queste applicazioni, però, non è solamente quello di offrire all'utente la possibilità di commentare e condividere contenuti legati al match che stanno seguendo. Sono infatti diversi i bisogni che le companion app possono soddisfare:

- è possibile utilizzarle come strumento per la diffusione di contenuti aggiuntivi e personalizzati riguardanti la squadra: dai “dietro le quinte” negli spogliatoi a notizie ed informazioni utili come il calendario completo delle partite, la classifica del campionato, le rose di tutte le squadre del club con informazioni dettagliate su ogni singolo giocatore, i quiz sulla storia della società e tanto altro;
- permettono di effettuare acquisti ed è quindi possibile collegarle allo store ufficiale per la vendita diretta di prodotti e servizi visti durante il match o la pubblicità;
- permettono di coinvolgere i tifosi in tempo reale con una partecipazione diretta: sondaggi, stati d'animo e condivisioni sui social network;
- consentono di gestire le comunicazioni ufficiali della società, diventando uno strumento basilare per le attività di acquisizione, profilazione e monetizzazione.

È interessante notare come diverse società, soprattutto legate al mondo del calcio, si stiano dotando della propria applicazione dedicata. Si tratta, al momento,

principalmente di realtà di grossa dimensione¹⁶, all'interno delle quali circolano risorse economiche e finanziarie non indifferenti. Il trend però sembra essere positivo e, nel giro di poco tempo, sarà in grado di abbracciare anche società e federazioni sportive di dimensione inferiore: alcuni esempi riguardano il Frosinone Calcio, squadra neopromossa in serie A, e la Sidigas Avellino, squadra della massima serie nazionale di basket, che hanno fatto sviluppare la propria applicazione ufficiale per rafforzare il legame con la propria tifoseria e migliorare la Fan Experience totale.

Tuttavia sono i social network, ed in particolare Facebook e Twitter, quei luoghi virtuali dove avvengono principalmente le interazioni degli spettatori con i programmi televisivi.

Il flusso delle conversazioni che avvengono su questi canali è, infatti, enorme nel momento della diretta ma bisogna comunque distinguere tra i vari generi di spettacolo trasmesso: mentre per gli eventi sportivi prevale il commento in diretta in seguito ai momenti di gioco più rilevanti, come un gol o una situazione controversa, per i film o le serie TV gli spettatori tendono a commentare solamente alla fine del programma rimanendo concentrati durante la visione per non perdere scene chiave. In ogni caso tutti i programmi sono caratterizzati dal permanere di una coda di commenti e tweet dopo la conclusione dello spettacolo che può durare diverse ore e, in alcuni casi eclatanti, anche diversi giorni.

Per chi si occupa di marketing all'interno delle società sportive risulta quindi importante prendere coscienza di alcuni parametri legati al flusso di commenti generati sui social network dagli spettatori in modo da formulare e adattare le diverse strategie digitali. Si tratta, in particolare, di:

- presenza del brand societario all'interno del flusso di conversazione calcolato come somma delle citazioni utilizzate dagli spettatori durante la messa in onda del match. Per rendere possibile ciò risulta necessario creare una lista di parola chiave da monitorare e “prevedere o inserire prontamente nell'ascolto anche nuove keyword o hashtag alternativi emersi man mano” (Di Fraia, 2015);

¹⁶ Per la Spagna: F.C. Barcelona e Real Madrid C.F.; per l'Italia: Juventus F.C., A.S. Roma, F.C. Internazionale Milano; per l'Inghilterra: Manchester City F.C.

- autori unici da cui provengono i commenti su Facebook e Twitter: “questa metrica indica quanto il programma abbia un’audience ristretta ma molto attiva o, viceversa, tanti commentatori sparsi” (Di Fraia, 2015);
- numero di impressions, cioè il numero di volte che un contenuto generato dal brand stesso viene visualizzato dagli utenti social;
- tasso di engagement, calcolato come somma di tutte le interazioni dei fan che si generano sui canali social dedicati.

Il fenomeno della Social TV è relativamente recente, essendo legato a doppio filo con le innovazioni digitali degli ultimi anni. Piuttosto che essere un limite, questo fattore rappresenta anzi un’opportunità per i brand legati al mondo della Sport Industry. Nell’ottica di ideare nuove forme di coinvolgimento per i propri tifosi è infatti possibile sfruttare la Social TV, per esempio, come strumento dedicato alla gamification, in modo da creare contenuti ludici con cui appassionare tutti i fan del team, o alla sponsorizzazione di eventi prevedendo la partecipazione di influencer.

E-SPORTS

Con il termine e-Sports - in italiano “sport elettronici” - si fa riferimento ad una nuova tendenza globale che si sostanzia nel giocare ai videogiochi sportivi a livello professionistico ed organizzato. Un’ulteriore opportunità offerta ai club dalle innovazioni digitali per migliorare il rapporto con i propri tifosi e per espandere i confini della Fan Experience. Anche se la relazione tra sport tradizionali ed e-Sports è ancora solo all’inizio, con molte discipline sportive che devono ancora capire come collegare i due ambiti, gli investimenti per nuove strutture e per accaparrarsi i diritti dei media e le prestazioni dei migliori video-giocatori sono in continua e costante crescita: il 2017 è infatti stato caratterizzato dalla esorbitante cifra di oltre mezzo miliardo di dollari investiti, e Newzoo - nel suo report annuale stilato per il 2018 - ha previsto un aumento del 38% su base annua che porterà a sfiorare quota 1 miliardo entro la fine del 2018 e ad abbattere tale cifra entro i prossimi due anni.

Per comprendere come questa Industry possa generare una tale mole di denaro solo in questo anno solare bisogna senza dubbio analizzare i flussi di entrata che la caratterizzano e che sono ben presentati a pagina seguente nella Figura 2.1:



ESPORTS REVENUE STREAMS

GLOBAL | 2018

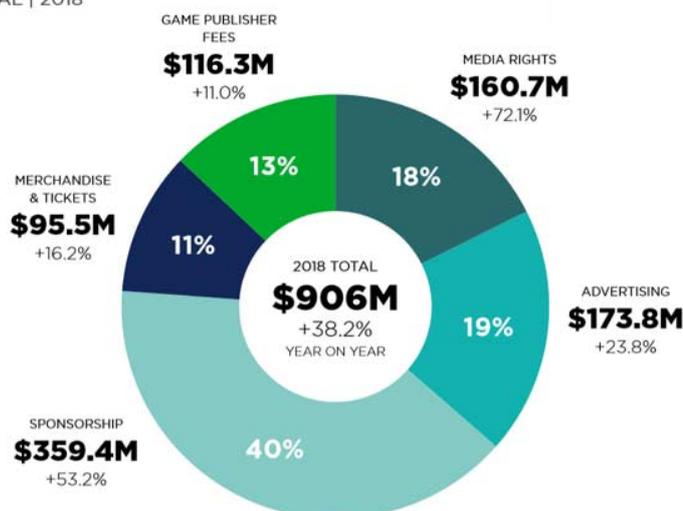


FIGURA 2.1: PREVISIONE DEI FLUSSI DI RICAVO PER GLI E-SPORTS NEL 2018

FONTE: NEWZOO ANNUAL REPORT, 2018

- Una buona fetta dei ricavi sarà originata dalle sponsorizzazioni che contribuiranno con quasi 360 milioni di dollari, il 40% del totale: cifra che, secondo le stime, beneficerà di un aumento rispetto al 2017 del 53,2%. Bisogna però sottolineare che i diversi titoli di gioco e leghe tendono ad agire in maniera diversa: se qualcuno, infatti, preferisce acquisire sponsor ad-hoc per ogni singolo evento, altri si affidano allo stesso Title Sponsor per tutti i tornei;
- Il 19% dei ricavi del 2018, cioè circa 174 milioni di dollari, sarà invece generato dagli investimenti pubblicitari che alcuni brand, sia interni che esterni al settore, indirizzeranno verso questa Industry: un aumento rispetto al 2017 del 23,8%;
- I ricavi che, secondo le stime, subiranno la crescita maggiore saranno quelli generati dai diritti dei media e dalle licenze sui contenuti che, con un aumento del 72,1% rispetto al 2017, si attesteranno intorno ai 160 milioni di dollari entro la fine dell'anno;
- In aumento saranno anche i ricavi generati dal merchandise e dai ticket per i tornei. Nel 2018, infatti, la spesa dei consumatori di e-Sports crescerà, rispetto al 2017, di circa il 16% e avrà un valore stimato pari a 95,5 milioni di dollari;
- Ultima, ma non meno importante, sarà l'espansione di ricavi generata dagli editori dei giochi che, secondo le stime, investiranno entro la fine del 2018 ben 116 milioni di dollari, per un aumento complessivo dell'11% rispetto al 2017. Tale

incremento sarà dovuto a nuovi accordi di partnership e collaborazione con gli organizzatori dei tornei.

Non si può ancora affermare che quella degli e-Sports sia un'industria ricca come quella dello sport tradizionale, ma il fatto che abbia già raggiunto una tale dimensione - con prospettive di crescita miliardarie nei prossimi anni - la pone come un'opportunità incredibile da non sottovalutare, soprattutto per i club e le società sportive che hanno l'obbligo di doverla considerare nelle proprie strategie di ampliamento della fan base e di miglioramento della Fan Experience.

Il livello raggiunto in termini di sponsorizzazioni, infatti, non ha nulla da invidiare alla Sport Industry e sono già moltissimi i luoghi dedicati ai tornei dove campeggiano cartelloni pubblicitari di grossi brand internazionali come Coca-Cola o Red Bull. Inoltre, messaggi commerciali con i più famosi video-giocatori seduti dietro i monitor o con i computer di grosse marche sono sempre di più all'ordine del giorno.

In realtà, però, il fenomeno degli e-Sports non è recente in quanto i video-gamer, in passato, si riunivano già nelle Convention. Il suo cammino, però, ha condotto gli sport elettronici ad una vertiginosa crescita, in termini di fan base, con leghe professionistiche - come, ad esempio, la MLG, acronimo per Major League Gaming - che contano milioni di appassionati in tutto il mondo (Figura 2.2).

THE ESPORTS FANBASE IS GROWING QUICKLY

PERCENTAGE OF FANS THAT STARTED FOLLOWING ESPORTS WITHIN THE LAST YEAR



FIGURA 2.2: PERCENTUALE DI FAN CHE HANNO INIZIATO A SEGUIRE GLI E-SPORTS NELL'ULTIMO ANNO

FONTE: NIELSEN ANNUAL REPORT, 2018

Viste le percentuali di crescita, in termini di appassionati e di business, fatte registrare dal mondo degli e-Sports, non sorprende che per i club sportivi di tutto il mondo

rappresentino un'occasione unica per espandere la conoscenza del proprio marchio anche ad un target che, altrimenti, li ignorerebbe: si tratta dei millennials, un pubblico molto diverso da quello delle generazioni precedenti che si caratterizza per il fatto di essere sempre connesso e di essere sempre assetato di contenuti nuovi e costanti.

Gli e-Sports stanno quindi entrando di diritto nelle strategie delle società sportive e, nel mondo del calcio, sono già diversi i club ad essersi dotati di un proprio e-Sports team - con lo scopo di estendere la Fan Experience anche al di fuori della giornata in cui si gioca il match reale - o ad avere messo sotto contratto video-gamer professionisti - dei veri e propri asset utilizzati sia per partecipare ai tornei più importanti sia per richiamare un pubblico giovane grazie al loro ruolo chiave di influencer¹⁷:

- Il Paris Saint Germain F.C., con un progetto di digitalizzazione mirato ad espandere la propria fan base in Oriente e soprattutto in Cina, è entrato nel mondo dei videogiochi sportivi già nel 2016 e, nell'aprile del 2018, ha investito in una partnership con la LGD Gaming per creare un e-team e diventare il primo club di calcio europeo ad avere una propria squadra di video-gamer al proprio servizio. In Spagna, anche il Real Madrid C.F. ha indirizzato una parte del budget annuale alla creazione di un e-Sports team in Cina;
- Per quanto riguarda il calcio inglese, il West Ham United F.C. è stata la prima squadra della Premier League a mettere sotto contratto un player professionista per scopi strategici e di marketing mentre l'Aston Villa F.C. è stata la prima società inglese a lanciare la propria serie sportiva, con AVFC Gaming;
- Il Levante U.D., squadra appartenente alla Liga spagnola, ha organizzato il primo campionato di FIFA 18 giocato interamente in uno stadio di calcio. La finale dell'evento è stata disputata durante una delle ultime partite casalinghe della squadra e ha coinvolto circa 20.000 tifosi.

Questi sono solo alcuni dei club a livello europeo che hanno intrapreso iniziative legate al business degli e-Sports con lo scopo di offrire ai propri tifosi e appassionati la

¹⁷ Non deve stupire, quindi, il fatto di trovarli sui siti web dei più grandi club al mondo accanto ai campioni che fanno la storia dello sport o di vederli sponsorizzare contenuti e merchandise di brand ingolositi dalla possibilità di accedere a community sempre più vaste.

possibilità di interagire in maniere differenti ed evitare che l'attenzione e l'entusiasmo intorno allo stesso club calino.

Anche per quanto riguarda il movimento italiano, però, ci sono dei segnali che fanno ben sperare per il futuro e l'impulso proviene anche questa volta dal mondo del calcio: sono infatti sempre di più le squadre italiane che, per seguire l'esempio di quelle straniere, investono nella e-Sports Industry per avere il proprio team di video-gamer.

Un esempio viene dalla Liguria dove il Genoa C.F.C. sta puntando molto su questa nuova leva: "Siamo entrati per presidiare un segmento in crescita e con margini importanti - afferma il responsabile marketing del club Daniele Bruzzone - e riteniamo che gli e-Sports siano un asset per la società e uno strumento di comunicazione e marketing per avvicinare e intercettare nuove fasce di pubblico."

Anche l'A.S. Roma è una delle società sportive più attive nel mondo digitale e James Pallotta, presidente della società capitolina, ha affermato: "Con la crescita esponenziale degli sport elettronici e la continua attenzione nei confronti di giochi come FIFA, abbiamo avviato una partnership con Fnatic, organizzazione leader nel settore degli sport elettronici a livello mondiale, per dare vita a una squadra e-Sports. La joint venture ci consentirà di stabilire una presenza importante nel mondo degli sport virtuali e di coinvolgere gli appassionati attraverso nuove ed entusiasmanti modalità."

Da quest'ultimo passaggio lo spunto per affermare che sono sempre più frequenti le partnership tra note compagnie di videogiochi e club e, perciò, non si esclude la possibilità che in un futuro molto prossimo i più famosi campionati calcistici - come la Serie A o la Liga - saranno affiancati da campionati virtuali paralleli.

Ma come possono brand e società sportive riuscire ad interagire con un pubblico tanto vasto e a stimolare la loyalty degli appassionati fino a farli diventare frequentatori assidui delle arene in cui si svolgono i tornei? Gli e-Sports, infatti, sebbene presentino alcuni tratti di somiglianza con gli eventi reali, costituiscono un unicum e hanno bisogno di un linguaggio dedicato.

La risposta alla precedente domanda risiede nel fatto che i club sportivi, le leghe professionistiche di video-giocatori e gli editor dei giochi cercano di collaborare per la creazione di location e ambientazioni uniche in cui i fan possano godere di uno spettacolo che sia in grado di coinvolgerli anche prima dell'inizio dell'evento stesso: dalle storie dei gamer raccontate dagli speaker alle info-grafiche che compaiono in

background sugli schermi dell'arena con le statistiche e le informazioni sulla storia del torneo, passando per gli spettacoli di luci, suoni e fumo che accompagnano l'ingresso dei player sul "campo di gioco".

In conclusione, volendo riassumere le peculiarità che caratterizzano la e-Sports Industry si può senza dubbio affermare che:

- Si tratta di un mercato ricco di opportunità sia per i club sia per gli sponsor e tutti gli altri soggetti che vi operano in quanto i tassi di crescita, in termini di ricavi e di numero di appassionati, sono veramente significativi;
- È un settore caratterizzato da dinamismo in quanto ogni società sportiva può sviluppare strategie diversificate in base alle singole esigenze e agli ambiti di operatività;
- Ha a disposizione un pubblico globale e potenzialmente espandibile all'infinito, pronto ad essere coinvolto e con un valore per la monetizzazione in costante aumento vista l'enorme mole di dati che è possibile rintracciare tramite le community di appassionati.

SPORT INFLUENCER

Come più volte sottolineato nel corso dell'elaborato, la digital transformation sta avendo un notevole impatto sull'economia mondiale e, in particolare, i social media sono quegli strumenti che più di tutti si sono evoluti, entrando con forza nella nostra cultura e nelle nostre vite. Questo accade perché, in un processo caratterizzato da una moltiplicazione quasi esponenziale di like, condivisioni e reazioni, i contenuti ed i messaggi diventano virali, favorendo una forma di pubblicità spesso sottovalutata: il passaparola.

Ecco che, in uno scenario così delineato, diventano di fondamentale importanza per i brand le figure degli influencer, cioè individui ricchi di fascino e di credibilità che hanno la capacità di veicolare i messaggi aziendali rappresentandone i valori e garantendone la veridicità. Nel business della Sport Industry queste figure sono rappresentate dai giocatori dei club che, così, assurgono al ruolo di asset strategici delle società sportive.

In un periodo storico come quello che stiamo attraversando non si può quindi prescindere dal considerare la trasformazione della figura dell'atleta che, nel rapporto

tra i tifosi e le società sportive, sta assumendo un peso economico determinante diventando un nuovo touch point digitale - tramite il quale scambiare continuamente valore e su cui strutturare strategie di branding e di marketing.

I club sportivi, perciò, valutano molto spesso la portata social di un giocatore prima di ingaggiarne uno nuovo: gli aspetti che vengono presi in considerazione riguardano il modo in cui l'atleta gestisce la sua immagine sui social network, la sua capacità di coinvolgere la fan base e di offrire al pubblico un'icona equilibrata e quella di resistere alla pressione mediatica. Aspetti sempre più importanti che, insieme al linguaggio utilizzato sui profili social, al tipo di follower registrato e al grado di engagement realizzato, vengono analizzati dagli esperti all'interno dei club per individuare potenziali target a cui indirizzare la comunicazione e che, in definitiva, possono incidere sulla scelta finale da parte della società.

La popolarità delle squadre, infatti, è legata a doppio filo con quella degli atleti che ne fanno parte, come possiamo evincere dalla Figura 2.3 e dalla Figura 2.4 che prendono in considerazione le 20 squadre di calcio più seguite a livello europeo e i giocatori che ne formano l'organico. Dalle figure tratte dal report "The European Football Club" pubblicato nel 2018 da IQUII Sport è facile notare, infatti, una forte correlazione tra il numero di fan che seguono i giocatori più rilevanti del momento e il numero di fan che, invece, seguono le squadre di calcio europee più importanti:



FIGURA 2.3: RANKING DELLE 20 SQUADRE DI CALCIO EUROPEE PIÙ SEGUITE SUI SOCIAL NETWORK

FONTE: IQUII SPORT REPORT, 2018



FIGURA 2.4: RANKING DEI 20 GIOCATORI DI CALCIO INTERNAZIONALI PIÙ SEGUITI SUI SOCIAL NETWORK

FONTE: IQUII SPORT REPORT, 2018

- Al primo posto della classifica che riguarda i club più seguiti sui social media troviamo il Real Madrid C.F. che fino all'estate del 2018 ha potuto vantare nel suo organico il giocatore più rilevante nel panorama mondiale dei social network, Cristiano Ronaldo. Il fenomeno portoghese, infatti, totalizza oltre 300 milioni di follower tra Facebook, Instagram e Twitter, quasi il doppio dello stesso club che mette insieme “appena” 187 milioni di fan;
- In seconda posizione, con 182 milioni di follower fatti registrare nei tre principali social network, troviamo invece il F.C. Barcelona, forte di asset come Lionel Messi, Gerard Piqué e Luis Suarez che sono considerati da tutti come alcuni dei giocatori più forti del mondo e della recente storia calcistica;
- Il gradino più basso del podio è occupato dal Manchester United F.C. che supera i 100 milioni di follower sui social network grazie alla presenza di giocatori come Paul Pogba e, fino a gennaio 2018, Zlatan Ibrahimovic, considerati veri e propri idoli social dai fan di tutto il mondo.

I grandi Sport Influencer, grazie alla disintermediazione portata dai social network, non hanno più bisogno di intermediari per arrivare al proprio pubblico perchè riescono a catalizzare l'attenzione dei propri follower in maniera diretta, controllando personalmente i canali ufficiali e gestendo la propria immagine al meglio.

Ciò, ovviamente, va a favore di società sportive e sponsor che, invece di utilizzare testimonial o generici spazi pubblicitari, possono capitalizzare il valore di questi asset strategici e monetizzare i fan. Scenario che, fino a pochi anni fa, non era accessibile neanche ad uno sport popolare come il calcio nonostante vantasse milioni di supporter e simpatizzanti in tutto il mondo.

L'atleta dell'era digital, infatti, essendo iper-connesso, riesce ad interagire continuamente con i propri fan attraverso la produzione dei contenuti più diversi, da ciò che accade negli spogliatoi alle vicende della vita privata, e, sfruttando la tecnologia a sua disposizione, acquisisce dati fondamentali da usare a suo favore o da diffondere ai club e agli sponsor. Tali dati, infatti, permettono di approfondire la conoscenza della fan base e avviare processi di monetizzazione, diretti ed indiretti, basati su strategie di loyalty e fidelizzazione:

- Monetizzazione diretta: attraverso l'acquisizione dei dati e la profilazione degli utenti è possibile presentare prodotti e servizi personalizzati, migliorando l'offerta di merchandise, ticket e acquisti in app e arricchendo la Fan Experience;
- Monetizzazione indiretta: la profilazione della fan base è, inoltre, un potente strumento nelle mani di sponsor e partner che, grazie ad essa, possono fornire comunicazioni ed offerte commerciali - come sponsorizzazioni e advertising - ad utenti potenzialmente interessati.

Ciò accade perchè i social network hanno permesso di instaurare profonde e durature relazioni su cui è possibile lavorare per trarre vantaggi e benefici reciproci: si potranno, infatti, raggiungere sempre più tifosi sulla base della lingua o della nazione dei giocatori, ma anche bacini di utenza privilegiati come giovanissimi e pubblico femminile; si potranno strutturare database sempre più precisi da utilizzare per arricchire ed ottimizzare la Fan Experience con campagne pubblicitarie mirate; si potranno fidelizzare i follower acquisiti per mantenerli anche dopo la fine della collaborazione con gli atleti.

Una volta approfonditi i recenti trend caratterizzanti il settore della Sport Industry, è bene ricordare come ogni sport, così come ogni società sportiva, presenti delle

differenze legate a decisioni strategiche o ad esigenze di business. Per questo motivo l'unico modo in cui poter sfruttare al massimo l'innovazione digitale è quello di co-innovare: aziende hi-tech al fianco di club, allenatori e atleti per sviluppare nuove soluzioni e digitalizzare un settore rimasto troppo a lungo isolato e lasciato al suo destino.

Sotto questo punto di vista è importante evidenziare che il panorama internazionale è in fermento. Tale considerazione è confermata dalla ricerca "Innovazione e formazione: dalle startup l'upgrade per lo sport?" realizzata nel 2018 dall'Osservatorio per l'Innovazione Digitale nell'Industria dello Sport (<https://www.osservatori.net>, 2018) Secondo tale studio sono infatti oltre 1000 le start-up nate negli ultimi 5 anni che, grazie all'analisi dei dati, hanno l'obiettivo di offrire soluzioni utili in merito al miglioramento di alcuni parametri:

- **Fan Experience:** sempre più spesso club e aziende hi-tech stanno stringendo collaborazioni per offrire soluzioni dedicate al miglioramento dell'esperienza e del coinvolgimento dei fan, come e-ticketing, Mobile Fan Experience e Virtual Fan Experience;
- **Performance atletiche:** come abbiamo avuto modo di vedere in precedenza, sono già molte le soluzioni offerte nel mercato - wearable e pettorine dotate di sensori GPS - che permettono di monitorare le prestazioni degli atleti e, quindi, gestire al meglio allenamenti e strategie di gioco;
- **Gestione degli eventi:** ottimizzare la gestione di stadi e impianti sportivi nonché organizzare e promuovere eventi è sempre più facile con l'aiuto delle tecnologie digitali basate sull'analisi dei dati;
- **Processi aziendali del club:** dalla gestione dello staff e della squadra a quella dei rapporti con sponsor e fornitori, passando per la sicurezza delle infrastrutture, la gestione societaria risulta notevolmente facilitata.

Le opportunità per i club di tutte le federazioni sportive sono quindi in costante crescita - considerato anche l'enorme valore degli investimenti¹⁸ che vengono effettuati in questo settore - ma le principali soluzioni, tra cui piattaforme online, mobile App e IoT,

¹⁸ Secondo una stima dell'Osservatorio sono oltre 4 i miliardi di dollari investiti in start-up digitali dedicate allo sport.

trovano applicazione prevalentemente nel mondo calcistico e della pallacanestro. Opportunità digitali che, però, l'Italia della Sport Industry non sta sfruttando al massimo a causa di enormi carenze in ambito manageriale e strategico che hanno colpito per anni le società sportive. “Dotarsi delle tecnologie infatti non basta - afferma Claudio Rorato, direttore dell'Osservatorio per l'Innovazione Digitale nell'Industria dello Sport - bisogna prima di tutto puntare sulla formazione, affiancare alle competenze tecnico-sportive figure manageriali trasversali ed elaborare una strategia che sia anche digitale, che consenta di individuare priorità di intervento e di investimento.” (<https://www.osservatori.net>, 2018).

Se è quindi vero che il miglioramento della Fan Experience si basa sulla spinta innovativa del digitale, è vero anche che i club sportivi devono sviluppare una mentalità manageriale che permetta di comprendere e sfruttare appieno tutte le soluzioni offerte dalla digital transformation sportiva. Colto questo principio fondamentale bisogna attendersi un futuro in cui questo tipo di soluzioni digitali si diffonderà anche nelle Accademy di tutte le società sportive.

2.2 - I fan nell'era dell'informazione globale

Ciò che emerge da quanto detto fino ad ora è che la digital transformation degli ultimi anni ha dato ai fan e ai tifosi la possibilità di interagire in maniera diretta con tutti gli aspetti legati ai club, cioè i giocatori, i team e anche gli eventi organizzati.

Per questo motivo, quando si parla di sport e di fandom¹⁹ non si fa più riferimento al semplice guardare le partite in TV: si è infatti assistito ad uno spostamento da una relazione passiva ad una più complessa e interattiva. Le aspettative dei consumatori sportivi sono quindi cambiate - essendo questi desiderosi di vivere autentiche esperienze come partecipanti - e la frammentazione dei media digitali ha dato loro la possibilità di far sentire la propria voce.

In altre parole, la tecnologia ha radicalmente cambiato il significato che da sempre è stato attribuito alla parola fan e, per riuscire a comprendere al meglio quelle che sono le caratteristiche dei tifosi nell'era digitale, è necessario prima di tutto capire quali sono

¹⁹ Termine che indica una comunità di appassionati, in questo caso di appassionati sportivi.

state le evoluzioni di questo fenomeno nel corso del tempo. Ciò aiuterà club e sponsor a muoversi all'interno di questo nuovo scenario.

UNA BREVE STORIA SULL'EVOLUZIONE DEL FAN

Si ritiene che la parola fan derivi o da “fanatic”, termine la cui etimologia sembra essere religiosa, o da “the fancy”, un'antica espressione inglese utilizzata per gli appassionati di boxe. In ogni caso il concetto di tifo e di tifoso è molto più antico in quanto già ai tempi dei Romani le persone erano attratte al Colosseo dagli spettacoli dei gladiatori che fondevano insieme sport ed intrattenimento. Molti partecipavano per rilassarsi, altri per divertirsi, altri ancora per prendere parte alla vita sociale della città. Motivazioni, queste, che non sono cambiate nel corso dei secoli e che possiamo ritrovare anche oggi tra chi partecipa ad un evento sportivo.

È solo nel Ventesimo Secolo che però in Europa vennero fondate le prime società sportive, nate dalla volontà di alcuni imprenditori locali che avevano l'intenzione di fornire agli operai delle fabbriche un punto di ritrovo ricreativo dove passare i weekend o le ore nel dopolavoro. Ed è con la nascita dei primi club che si diffondono anche le prime competizioni, nazionali prima ed internazionali poi, che permettono agli stessi club di acquisire visibilità e di allargare la base di sostenitori in giro per il mondo.

L'avvento della radio e della televisione intorno alla metà dello stesso Ventesimo Secolo rese inoltre possibile la fruizione dello spettacolo sportivo anche a chi non era in grado di recarsi allo stadio. In più, grazie alla vendita dei diritti televisivi e radiofonici la popolarità dello sport e dei diversi club, che nel frattempo erano sorti, tese ad aumentare a dismisura. Il tifoso di questo periodo però non poteva essere altro che passivo nei confronti del rapporto con il club poiché la tecnologia del tempo non abilitava nessuna interazione diversa dal semplice assistere al match come spettatore.

La storia non cambiò fino a quando, nei primi anni del nuovo millennio, le innovazioni tecnologiche e digitali permisero di interagire in modi prima inimmaginabili con i giocatori, i club e gli eventi sportivi in generale. Fu abilitata la possibilità di guardare i match in qualsiasi momento, in qualunque luogo e da qualunque device e ciò mise nelle mani dei fan un enorme potere, aumentando aspettative e domanda.

Tratteggiata per sommi capi la storia evolutiva del fan, ci si vuole adesso concentrare sul tifoso nell'era digitale per provare a descrivere quali sono le caratteristiche e le abitudini che lo contraddistinguono. Questa analisi, basata su una ricerca del 2015

effettuata dalla società Repucom in collaborazione con la società Nielsen Sport²⁰, è stata realizzata con l'intento di aiutare i club sportivi a prendere decisioni più mirate e redditizie in relazione alle strategie di sponsorizzazione.

La ricerca ha evidenziato che, nonostante il gruppo di mercati selezionati sia estremamente diversificato, sono 7 le categorie di fan chiaramente distinguibili (Figura 2.5) caratterizzate da tendenze comportamentali e atteggiamenti verso lo sport e gli sponsor diversi. Ognuno di questi gruppi contiene sia uomini che donne di tutte le età e fasce di reddito e, come mostra la figura 2.5, i Connection Fan - ovvero quelli la cui motivazione principale per dedicarsi allo sport è condividere un'esperienza con amici o familiari - rappresentano il gruppo più numeroso a livello mondiale, seguito da Armchair Fan e Busy Fan.

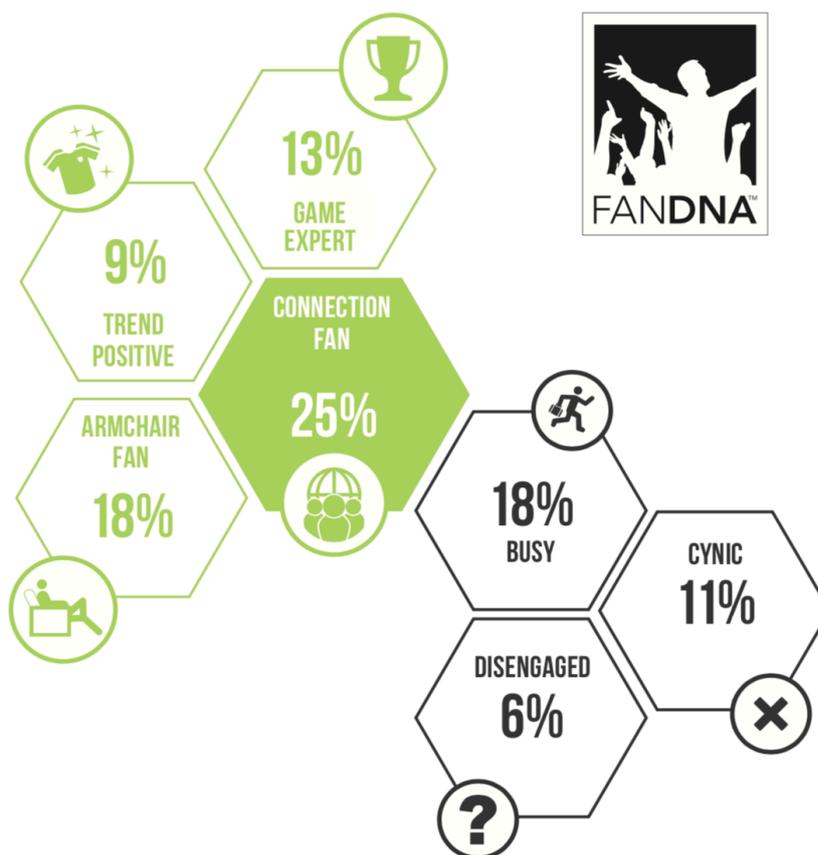


FIGURA 2.5: LE 7 CATEGORIE DI FAN NELL'ERA DIGITALE (% PERCENTUALE GLOBALE)

FONTE: REPUCOM ANNUAL REPORT, 2015

²⁰ Nielsen Sports è il principale fornitore di dati e report nell'ambito della crescente industria sportiva, offrendo la più affidabile fonte di informazioni indipendenti e olistiche, nonché la più completa visione dei trend e delle abitudini dei consumatori in tutto il mondo. Con l'acquisizione di Repucom nel 2016, Nielsen Sports è diventata leader mondiale nell'esecuzione di soluzioni commerciali su misura per club, leghe, federazioni, brand, emittenti e agenzie. (Fonte: <https://niensensports.com/it/about-us/>)

A questo punto è possibile analizzare uno ad uno i gruppi di tifosi identificati dalla ricerca soffermandosi anche su quelle che sono le possibili azioni che i club dovrebbero mettere a punto per ingaggiare le diverse tipologie di fan.

TREND POSITIVE

Gli appartenenti a questa categoria, che si suddividono in maniera quasi del tutto omogenea tra uomini (51%) e donne (49%), vengono classificati come tifosi per una ragione ben precisa: tramite il tifo riescono infatti ad identificarsi come membri di un gruppo e, per questo motivo, i club che pongono enfasi sulla costruzione di un'identità vengono preferiti rispetto ad altri dagli appartenenti ai Trend Positive. In ogni caso, sebbene la squadra del cuore sia la priorità per questa tipologia di tifosi, possono essere definiti dei completisti in quanto è di loro interesse ciò che accade anche agli altri team in competizione.

Amano lo sport e tutto ciò che ad esso è correlato. Sono molto propensi, infatti, ad acquistare il merchandise della loro squadra preferita e, dove possibile, a partecipare a giochi dal vivo. Inoltre, consumano informazioni sportive tramite qualsiasi tipo di media: TV, radio, stampa e, soprattutto, social media.

Riguardo alla sponsorizzazione sportiva questi fan hanno una posizione ben definita, riconoscendo il legame indissolubile che lega lo sport agli sponsor di qualsiasi genere e affermando che l'uno senza l'altra non può esistere. Inoltre, credono nella valenza sociale dello sport e per questo motivo ritengono che debba essere sostenuto dalle sponsorizzazioni.

Avendo preso coscienza delle basilari connotazioni che caratterizzano tale tipologia di fan risulta quindi possibile immaginare alcune possibilità che si presentano alle società sportive per aumentare il grado di Fan Experience di questi tifosi.

Considerato l'aspetto legato alla loro volontà di identificarsi come membri di un gruppo avente una sola passione (i colori della squadra del cuore) i club potrebbero, per esempio, prendere in considerazione l'idea di organizzare intorno all'evento sportivo una manifestazione a tema ludico come una giornata dedicata ad un torneo di e-Sports. Il vincitore potrebbe ricevere come premio per la vittoria finale un incontro speciale con i propri beniamini.

In merito a ciò che invece attira ed ingaggia questa particolare tipologia di tifosi si può senz'altro dire che sono svariati i contenuti, distribuiti attraverso diversi canali digitali,

ad essere utili alla costruzione di una forte relazione con il club e all'aumento dell'esperienza olistica: dagli aggiornamenti del risultato ai premi conferiti ai giocatori o alle squadre, passando per i sondaggi "vota il gol più bello del mese", questi contenuti consentono ai Trend Positive di interagire con il club e lo sport preferito e di sentirsi partecipi di un movimento a cui aspirano di appartenere. Inoltre, anche gli highlights di match ed eventi, come gol, passaggi chiave e grandi giocate, sono una tipologia di contenuto molto apprezzata da questi fan.

In più, rispondono molto bene alle azioni di marketing che coinvolgono una celebrità e il mondo della moda o una celebrità e qualcosa che può essere indossato. Sicuramente le campagne creative e che permettono la condivisione sono quelle che tendenzialmente questo gruppo di fan preferisce.

GAME EXPERT

Questa categoria, nonostante sia rappresentata da un contingente di genere maschile molto elevato (65% del totale), è composta da elementi non molto propensi a praticare sport. È probabile però che tali individui abbiano provato diverse discipline durante il periodo scolastico.

Gli appartenenti a questa categoria si avvicinano al mondo dello sport perchè spinti da un profondo interesse per i dettagli più nascosti di ogni singolo match, che si tratti di calcio, di basket, di pallavolo e via dicendo. Sono consumatori seriali di notizie sportive e si nutrono di contenuti soprattutto attraverso i giornali e le pay-tv. Inoltre, non sono molto interessati al fashion e quindi il merchandise delle squadre è un acquisto che non richiama la loro attenzione. Sono assetati solamente di dati e di statistiche di tutti i tipi e tutte le azioni dei club che mirano ad aumentare il loro apprezzamento per tali dettagli sono giudicate positivamente da questa tipologia di tifosi.

I tifosi appartenenti ai Game Expert vogliono poter conoscere ogni particolare, dalle analisi tattiche alle statistiche addizionali, e possedere una comprensione minuziosa di tutte le sfumature della loro squadra preferita. Tutto il resto è inutile per loro.

I contenuti che più li attraggono spaziano, quindi, dai comunicati delle squadre - vogliono infatti sapere prima possibile chi sta giocando, chi è stato convocato e chi è stato lasciato casa - ai dietro le quinte, incluse informazioni provenienti dai campi di allenamento o da innovazioni che per esempio filmano cosa succede prima e dopo una partita e offrono esclusive clip durante l'intervallo. Anche le interviste ai giocatori

relative alle partite imminenti catturano bene l'attenzione di un gruppo desideroso di conoscere ogni sfumatura del club che supportano.

Comprendere le caratteristiche fondamentali di questi tifosi è un vantaggio essenziale per tutti quei club che hanno l'intenzione di strutturare con essi una relazione più profonda e di costruire una Fan Experience migliore. Una strategia di successo applicabile in questi casi potrebbe essere quella di sviluppare - internamente o affidandosi a soggetti terzi - un'applicazione ufficiale del club, da rendere disponibile per device mobili come smartphone e tablet, all'interno della quale comprendere tutte le statistiche, le news, gli highlights e le informazioni più minuziose riguardanti i giocatori, il club e tutto il mondo che ruota attorno ad esso.

Riguardo le sponsorizzazioni sportive, inoltre, affermano che esse sono fondamentali per le società, a meno che non si intromettano nel gioco creando un elemento di disturbo: le sponsorship, per essere ritenute utili da questo gruppo di tifosi, devono aiutare realmente i club e aumentare l'esperienza di fruizione dello spettacolo. Inoltre, dal punto di vista dei Game Expert, i top player hanno uno stipendio eccessivo.

CONNECTION FAN

Per gli appartenenti a questo gruppo, in prevalenza di genere maschile (54%), essere un fan vuol dire avere l'opportunità di vivere esperienze legate al mondo dello sport con il proprio gruppo di amici o con i familiari. Tutto ciò che amplifica e migliora queste opportunità di connessione, come guardare una partita o andare allo stadio in amicizia o con la famiglia, è molto apprezzato dai Connection Fan.

Comparata alle due precedenti questa è una tipologia di tifosi meno avida dal punto di vista del consumo sportivo anche se, in ogni caso, lo sport impegna le loro vite per una buona percentuale: basta pensare ai genitori che durante tutti i giorni dell'anno accompagnano i figli agli allenamenti o agli amici che, sin dall'adolescenza, tutti i weekend guardano insieme le partite al bar o nello stesso posto.

Rispetto ai Game Expert e ai Trend Positive, sono i tifosi che più di tutti fanno uso del mobile, dei social e delle riviste e quando vedono una celebrità dello sport che usa o che indossa un certo brand è probabile che siano pronti a raccomandare ad amici e parenti quanto visto. Inoltre, sono favorevoli alle sponsorizzazioni se sembrano migliorare lo sport.

A prescindere dagli aggiornamenti di risultato, i contenuti che attirano maggiormente questa categoria di tifosi sono i comunicati ufficiali delle squadre e gli highlights dei match, anche se tematiche riguardanti il lifestyle dei giocatori - come i “dietro le quinte” o annunci di compleanni - giocano un ruolo altrettanto importante. Sono invece poco interessati alle statistiche e a tutti i minimi dettagli sulle partite.

Oltre allo sport amano anche altre attività sociali e vogliono distinguersi dalla massa comprando sempre gli ultimi modelli dei prodotti di marca. In più, sono fortemente influenzati dai loro idoli, sportivi e non, e per questo motivo sono disposti ad aggiornare ogni stagione il loro guardaroba sportivo, spendendo anche una grossa quantità di denaro.

Alcune delle strategie che i club potrebbero implementare nei loro piani per aumentare la Fan Experience di questa particolare tipologia di tifoso dovrebbero sfruttare la propensione di questi fan all'utilizzo dei device mobili. Una fra tutte potrebbe prevedere il miglioramento delle infrastrutture dedicate alla connettività all'interno degli impianti sportivi. In questo modo la In-Stadium Experience riuscirebbe a raggiungere uno standard più elevato in cui i Connection Fan sarebbero per esempio in grado di ordinare cibi, bevande o anche merchandise ufficiale rimanendo comodamente seduti ai loro posti e continuando a godere dell'evento sportivo accanto ai propri amici e familiari, senza allontanarsi da questi ultimi e aspettare parecchio tempo in fila.

ARMCHAIR FAN

La particolarità che contraddistingue questi fan è che amano connettersi al resto del mondo sportivo dalla comodità che il sicuro soggiorno di casa offre. Per questo motivo risulta essere un pubblico difficilmente influenzabile dagli sponsor, che hanno come unica alternativa per coinvolgerlo quella di non bombardarlo con statistiche o informazioni tattiche dettagliate.

Non sono per nulla interessati, infatti, ai comunicati delle squadre così come alle informazioni sui giocatori o alle loro interviste mentre contenuti utili a generare coinvolgimento sono gli highlights dei match o i concorsi “vota il gol più bello del mese”.

Riguardo allo stile di vita dei tifosi appartenenti a questa categoria, composta per il 55% da donne, va detto che considerano la famiglia come l'aspetto più importante della loro

vita e preferiscono passare una tranquilla serata a casa davanti la TV piuttosto che uscire o andare a cena fuori.

Lo sport ricopre una fetta importante dei loro interessi, soprattutto quando si tratta di eventi che richiamano una grande attenzione a livello sociale e globale, ma rappresenta solo una delle tante aree del panorama d'intrattenimento che questi Armchair Fan considerano.

Guardano alle sponsorizzazioni nel mondo sportivo con positività, soprattutto per i grandi eventi - come finali o campionati importanti - che però preferiscono guardare comodamente dal comfort della propria casa.

Proprio perchè si tratta di una tipologia di tifosi che possiamo definire comodisti, ai club che hanno intenzione di sviluppare con essi una profonda relazione e migliorarne l'esperienza olistica potrebbe tornare utile quanto detto all'interno del paragrafo 2.1 in merito alla Social Tv. Gli Armchair Fan potrebbero essere infatti più invogliati a seguire determinati eventi sportivi se la loro programmazione fosse accompagnata da strumenti, quali applicazioni dedicate, che permettano la condivisione di opinioni di qualsiasi tipo e su qualunque argomento legato alla società sportiva - atleta, performance e dati statistici - tramite smartphone e tablet.

BUSY

Le persone appartenenti a questa categoria, a causa di altre priorità che condizionano la loro vita frenetica, non prestano molta attenzione ai fatti di sport anche se in realtà ne sono interessati. Tendono inoltre ad avere un approccio moderato nei confronti della maggior parte delle cose, incluse le sponsorizzazioni sportive di cui hanno una considerazione né negativa né positiva.

Il loro interesse per lo sport, così come per le altre attività sociali, non è particolarmente elevato e, infine, fanno pochissimo uso dei media e, in particolare, dei social network.

La sfida che i club devono fronteggiare se vogliono guadagnare l'attenzione di questi particolari tifosi è riuscire a trovare delle soluzioni che si adattino alle loro vite piene di lavoro: coinvolgere le famiglie nei giorni festivi o nei weekend attraverso l'installazione in punti nevralgici della città di Fan Zone con aree attrezzate per i più piccoli e aree dedicate allo shopping per i più grandi potrebbe essere una soluzione ottimale per raggiungere l'obiettivo di stringere il rapporto con tali tifosi ed aumentarne l'esperienza.

CYNIC

Di questa categoria fanno parte persone appassionate di sport, anche se il loro amore verso esso è caratterizzato da una forte convinzione che sia tutto basato su una eccessiva commercializzazione: lo sport e coloro che ne fanno parte, secondo i Cynic, sono infatti viziati dai soldi e dagli affari.

Tuttavia accettano le sponsorizzazioni ma, essendo disillusi nei confronti del denaro che circola nello sport, ne prendono le dovute distanze.

Sono molto aperti nei confronti di culture diverse ma sono completamente disinteressati quando si parla di moda e di glamour.

Questa particolare tipologia di tifosi è difficile da coinvolgere nelle azioni dei club volte alla costruzione di una relazione e al miglioramento della Fan Experience poiché attraverso il loro cinismo ostentano disprezzo verso le convenzioni della società all'interno della quale vivono. Ricordando però quanto affermato all'interno del secondo paragrafo del primo capitolo in merito all'ambiente sociale, è possibile pensare che azioni mirate al miglioramento dell'interazione tra i fan sia nei punti vendita fisici che negli spazi online del club possa avere una ripercussione positiva sulla loro generale esperienza di consumo. La qualità di questa interazione, quindi, incide sulla generale valutazione del brand, sull'intenzione dei consumatori di tornare in futuro e influenza il giudizio sulla marca attraverso un word-of-mouth positivo o negativo.

DISENGAGED

Lo sport, per gli appartenenti a questa categoria, è solo un altro dei tantissimi programmi trasmessi in TV. Lo seguono se anche i loro amici lo fanno ma ne sono completamente disinteressati.

Non prendono in considerazione niente che faccia riferimento allo sport e sono molto pragmatici quando si tratta di sponsorizzazioni sportive: pensano che siano importanti ma non vogliono essere giudicati in merito alla loro posizione.

C'è veramente poco da dire su questo gruppo se non che qualsiasi azione di marketing mirata al loro coinvolgimento all'interno della vita del club e alla massimizzazione della loro Fan Experience si tramuterebbe in un'inutile dispendio di risorse economiche e di tempo. Questi individui, infatti, preferiscono non essere infastiditi dalle società sportive poiché considerano la vita troppo eccitante per preoccuparsi dei problemi di sport.

Completata l'analisi delle differenti categorie, ciò che emerge con particolare forza è che ciascun gruppo di tifoso moderno possiede delle motivazioni ben determinate per diventare fan. Oltre a ciò, la chiave per coinvolgere il maggior numero di persone risulta essere quella di mettere in pratica azioni tali da avvicinarsi più possibile alle motivazioni sottostanti che spingono ciascuno di essi ad entrare in relazione con i club di tutto il mondo.

Inoltre, avendo compreso tutte le sfumature dei tifosi, sarebbe possibile monitorare gli investimenti effettuati e, nel caso di modificazioni comportamentali di ciascun segmento, cambiare rotta per accelerare nuovamente la creazione di valore per la fan base.

Ulteriormente, i tifosi che si incontrano negli stadi, nei caffè o nei salotti di tutto il mondo sono cambiati e si comportano in maniera differente rispetto a quanto eravamo abituati a vedere sino a pochi anni fa. Tali differenze non si riscontrano a livello di nazioni in quanto le categorie di fan individuate in precedenza attraversano culture, paesi, fusi orari e gruppi di reddito diversi.

In ogni caso bisogna tenere presente che il comportamento degli individui appartenenti ad uno stesso gruppo può variare, ma l'individuazione di queste categorie permette di offrire a club e sponsor uno strumento utile alla comprensione delle dinamiche presenti in questo periodo storico: infatti, la conoscenza di questa classificazione può permettere di prendere decisioni di investimento e di sponsorizzazione migliori, oltre che consentire la progettazione di iniziative di comunicazione e di engagement molto più efficaci.

2.3 - L'impatto delle tecnologie digitali sul "Fan Journey"

Nella trattazione del primo capitolo dell'elaborato è stato introdotto il concetto di Customer Journey, evidenziando quali sono state le evoluzioni che lo hanno caratterizzato nel corso degli anni e che lo hanno portato ad essere quella flight map di cui abbiamo discusso al paragrafo 1.3.4.

Tale concetto viene qui ripreso e adattato al settore della Sport Industry, descrivendo l'impatto che le innovazioni tecnologiche e digitali stanno avendo sul percorso di fruizione dei contenuti da parte dei fan e degli appassionati sportivi.

Questo percorso non sembra essere ancora allo stesso stadio di evoluzione del Customer Journey analizzato in precedenza poiché, come illustrato nella Figura 2.6, la tendenza è quella di considerarlo alla stessa stregua del “marketing funnel”, cioè dell’imbuto che ha caratterizzato per anni le decisioni in merito alla scelta e al consumo di una marca da parte delle persone.

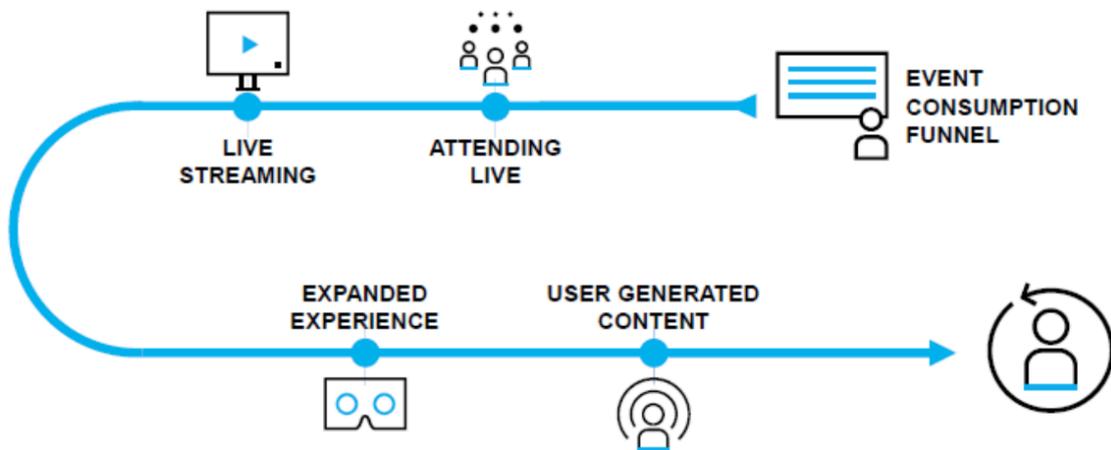


FIGURA 2.6: VIAGGIO DI CONSUMO DEI FAN SPORTIVI

FONTI: [HTTP://WWW.NIELSEN.COM/IT/IT/INSIGHTS/NEWS/2017/DIGITAL-INNOVATION-IN-SPORTS-INDUSTRY.HTML](http://www.nielsen.com/it/it/insights/news/2017/digital-innovation-in-sports-industry.html)

Ricordando le caratteristiche del tradizionale funnel di marketing bisogna senz’altro dire che la singola decisione finale di acquisto da parte dei consumatori, e la loro successiva lealtà al brand, era basata sul restringimento continuo - in ogni fase dell’imbuto - delle possibili alternative inizialmente considerate nel set mentale.

A differenza, però, di tale modello, ciò che caratterizza invece il percorso di consumo dei tifosi non è tanto la scelta tra quali diversi brand acquistare, e quindi quale club tifare, ma piuttosto il grado di coinvolgimento totale che, alla fine, si tramuta in Fan Experience. Il tifoso, infatti, già all’inizio dell’imbuto sa quale club scegliere - la propria squadra del cuore, quella con cui è cresciuto, quella per cui rinunciarebbe a tutto pur di vederla trionfare sui rivali di sempre - e, attraverso il funnel, cioè che aumenta è il grado di coinvolgimento che lo tiene legato a quei colori.

Il fan, quindi, prima di arrivare alla Fan Experience totale e sentirsi completamente coinvolto dal club passa attraverso un funnel composto da quattro distinte e successive fasi: la fruizione di eventi dal vivo, la fruizione di eventi in live streaming o attraverso piattaforme over-the-top, la fruizione virtuale e interattiva e, infine, la creazione di contenuti.

ATTENDING LIVE

La In-Stadium Experience - argomento di cui si è già accennato all'interno del paragrafo 2.1 - rappresenta il primo fondamentale elemento da considerare nel percorso di fruizione dei consumatori sportivi che sono alla ricerca di un'esperienza avvolgente e coinvolgente. Grazie alle abilitazioni consentite dalla digital transformation, infatti, gli stadi - così come i palazzetti sportivi, le piscine e tutte strutture dedicate allo sport - diventeranno dei luoghi in cui poter osservare le innovazioni tecnologiche dare supporto all'intrattenimento sportivo. Tali luoghi prendono il nome di Smart Arena (Figura 2.7).

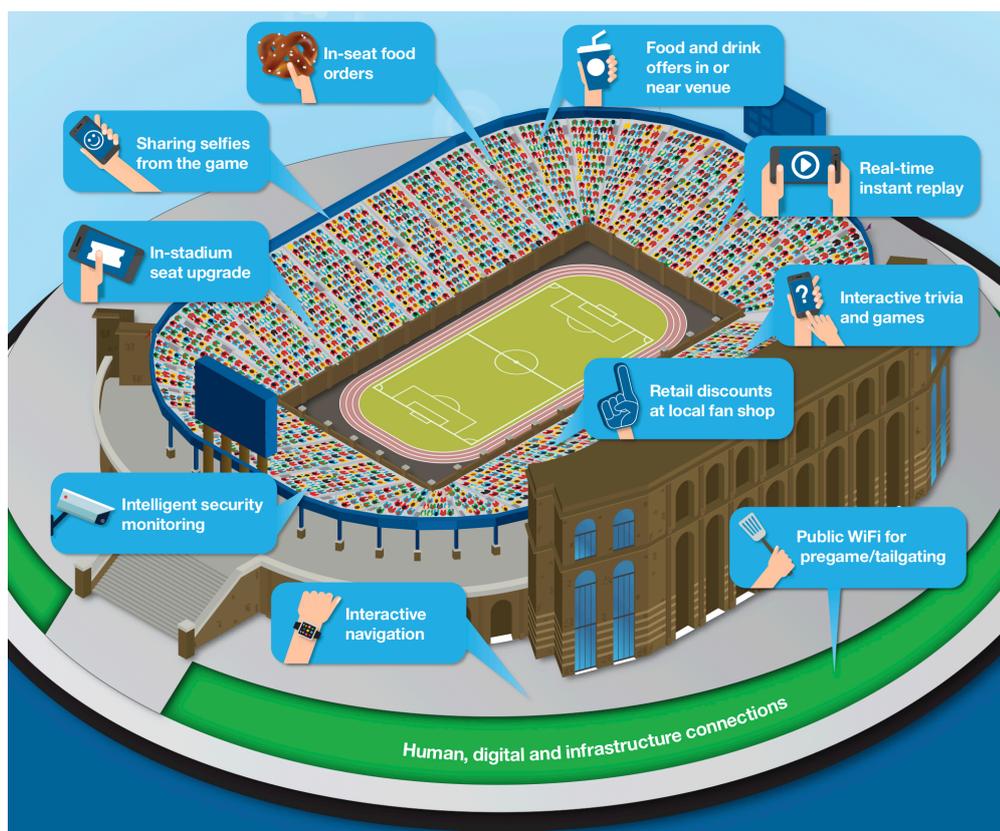


FIGURA 2.7: LA SMART ARENA E LA IN-STADIUM EXPERIENCE

FONTE: [HTTPS://WWW-01.IBM.COM/COMMON/SSI/CGI-BIN/SSIALIAS?HTMLFID=ICJ03126USEN](https://www-01.ibm.com/common/SSI/CGI-BIN/SSIALIAS?HTMLFID=ICJ03126USEN)

Una così grande prospettiva, però, richiede che tutti gli impianti vengano ripensati da cima a fondo poiché chi assiste ad un evento sportivo immagina di prendere parte ad un'esperienza senza precedenti. A questo proposito si ricorda che, da quanto analizzato nel paragrafo scorso, il tifoso moderno presenta delle caratteristiche profondamente differenti da quelle di chi lo ha preceduto anche solo di una generazione: il suo desiderio, infatti, non è tanto quello di assistere passivamente allo spettacolo sportivo ma, piuttosto, quello di partecipare ed interagire con l'evento in tempo reale.

Le società sportive, quindi, devono consentire queste interazioni nella maniera più semplice e diretta possibile e, per questo motivo, le Smart Arena rappresentano l'infrastruttura sulla cui base realizzare nuove strategie di marketing e di monetizzazione. Devono essere costruite avendo come perno del progetto il tifoso e devono garantire la sua esperienza immersiva.

Considerato che il social networking rappresenta una delle tendenze più estese al giorno d'oggi - grazie alla profonda diffusione della tecnologia mobile e all'offerta di piani tariffari sempre più vantaggiosi da parte compagnie telefoniche - l'utilizzo di qualsiasi dispositivo che ne permette l'accesso presuppone una connessione quanto più potente e veloce: per questo motivo, i moderni templi dello sport non possono prescindere dall'avere a disposizione un'infrastruttura in grado di supportare migliaia di connessioni simultanee, garantendo comunque altissime prestazioni e massima sicurezza d'accesso.

In una Smart Arena, poi, la Fan Experience ruota attorno ad un'app completamente dedicata alla struttura che permette al tifoso di usufruire di una molteplicità di servizi e di personalizzare la sua esperienza:

- **Prima dell'evento:** con tutte le news e le informazioni sul club e sui giocatori e con la possibilità di acquistare il biglietto scegliendo tra una serie di posti disponibili. L'e-ticketing, grazie alla capacità di ottenere un tagliando direttamente sul proprio smartphone, rappresenta infatti una soluzione ottimale al problema del dover effettuare lunghe code al botteghino per poi, magari, vedersi soffiare l'ultimo biglietto proprio davanti agli occhi. Inoltre, grazie a mappe interattive integrate con sistemi di geolocalizzazione come NFC²¹, RFID²² e Beacon, sarà possibile comprendere al meglio le esigenze di ogni tifoso ed interagire in modo intelligente con ognuno di essi offrendo loro proposte commerciali personalizzate sulla base dei dati raccolti e sulla posizione all'interno dell'arena: la prossimità ad un Official Store, per esempio, abiliterà l'invio di messaggi promozionali o informativi legati a quel negozio specifico;

²¹ La tecnologia NFC - acronimo di Near Field Communication - è un sistema rapido e sicuro per lo scambio bidirezionale di dati tra due dispositivi che si trovano ad una distanza non superiore ai 10 cm. È quella tecnologia che, per esempio, consente agli utenti di pagare direttamente con lo smartphone.

²² La tecnologia RFID - acronimo di Radio Frequency Identification - è concettualmente simile alla tecnologia NFC ma, a differenza di quest'ultima, consente una comunicazione esclusivamente mono-direzionale.

- **Durante l'evento:** il tifoso ha la possibilità di accedere ad un numero elevatissimo di videocamere, e quindi di angolazioni diverse, tramite cui guardare in tempo reale i replay delle azioni più salienti di un match o i gesti tecnici dei campioni che stanno giocando in quel momento. Inoltre, al tifoso è data l'opportunità di effettuare un ordine presso un punto di ristoro o presso il negozio di merchandise più vicino, pagare direttamente dal proprio smartphone e attendere la consegna dei prodotti selezionati rimanendo comodamente seduto al proprio posto in tribuna, senza quindi fare lunghe file alle casse e senza sovrapprezzo;
- **Dopo l'evento:** offrire servizi aggiuntivi o premium come la possibilità di visualizzare orari e informazioni dettagliate sulle navette o sui treni per ritornare a casa, in modo da incrementare la loyalty offrendo soluzioni personalizzate.

La digitalizzazione degli impianti sportivi rappresenta, quindi, uno degli elementi più importanti per creare coinvolgimento con i tifosi e per raccogliere importantissimi dati su cui basare programmi di advertising mirati e personalizzati. I club, quindi, non devono sottovalutare l'importanza di creare un nuovo contesto esperienziale sempre più coinvolgente per i tifosi, poiché rappresenta uno strumento di marketing fondamentale e remunerativo per le stesse società, per gli atleti e per gli sponsor.

Purtroppo in alcuni contesti, soprattutto italiani, la strada per arrivare al potenziamento e all'ottimizzazione delle strutture sembra essere ancora lunga a causa di basse qualità del segnale per la connessione, a causa di interferenze dovute ad antenne e punti di accesso che disturbano il segnale e, infine, a causa di una scarsa capacità di stima delle persone che potrebbero utilizzare la rete durante gli eventi.

LIVE STREAMING

Con OTT TV - sigla di Over-The-Top Television - si fa riferimento a nuove modalità di distribuzione dei contenuti tramite rete internet. Grazie alla banda larga su rete aperta, la diffusione di tali contenuti avviene in streaming, godibile sia live che in download, e prevede l'erogazione di servizi on-demand. senza l'intromissione di broadcast network.

La possibilità di generare contenuti sportivi tramite piattaforme OTT è, quindi, il secondo elemento che, nel percorso di consumo dei tifosi, è in grado di incidere notevolmente sul coinvolgimento diretto degli utenti - e, in definitiva, sulla Fan Experience.

La conseguenza di ciò è un condizionamento delle strategie di segmentazione per i diritti televisivi, con i right holder delle società e delle leghe sportive impegnati a instaurare partnership con brand come Facebook e Twitter da un lato e a sviluppare progetti ex-novo dall'altro.

Non deve sorprendere la stipula degli accordi in questione in quanto la digital transformation, come è stato più volte sottolineato nel corso dell'elaborato, ha modificato le abitudini di consumo dei tifosi spostando gli equilibri a favore del mobile e dei social media.

Interessanti, in questo senso, sono alcune partnership firmate con Twitter e Amazon: la NFL (National Football League), la NBA (National Basketball Association) e anche diverse leghe di e-Sports sono tutte realtà che hanno deciso di portare i propri eventi live sulla timeline di Twitter o all'interno della sezione Prime della piattaforma e-commerce più solida al mondo, ossia Amazon.

Grazie alla diffusione di queste piattaforme, infatti, è possibile sia raggiungere un numero elevatissimo di potenziali utenti appartenenti a target diversi, i cui dati per la successiva monetizzazione restano però in mano ai grandi brand del social networking, sia attirare brand e sponsor che hanno l'intenzione di promuovere le proprie offerte durante i match.

Per ottenere i first-party data, e così ovviare al problema della profilazione degli utenti, e per riuscire a monetizzare la totalità dei ricavi provenienti dagli inserzionisti, anziché doverli dividere con le piattaforme di social network, molti right holders hanno deciso di creare propri canali OTT, offrendo contenuti - creati internamente o da terze parti - ai propri fan per una modica cifra mensile.

La possibilità di acquisire questi dati - per esempio, monitorando i momenti di maggiore consumo di contenuti nonché tenendo traccia della tipologia di device utilizzato -, oltre ad offrire una più ricca e profonda istantanea sulle abitudini dell'audience, si trasforma anche in un asset di valore fondamentale in grado di generare nuovi potenziali flussi di ricavi provenienti dal merchandise e dai biglietti.

Un esempio di piattaforma owned è Dugout, nata dalla collaborazione del management di oltre 30 tra le maggiori squadre di calcio più conosciute al mondo tra cui F.C. Barcellona, Real Madrid C.F. e Juventus F.C.

Lo scopo di tale progetto non è tanto quello di competere con i colossi del social networking poiché gli obiettivi alla sua base risiedono nella già citata profilazione degli utenti e nel controllo dei ricavi: come afferma Manuel Riccio in un articolo del 2017 su Sport Business Management (<https://www.sportbusinessmanagement.it>, 2017), “Dugout propone ai club un’offerta di dati molto più profonda, che costituisce un plus per creare un CRM da attivare con iniziative successive. La spartizione dei ricavi da inserzioni è favorevole alle squadre, e viene inoltre garantita una reach completa della propria fan base.”

Al di là degli esempi riportati, non si può fare altro che constatare che la fruizione di eventi live si sta spostando in maniera costante sulle piattaforme OTT e sui social media. Ciò vorrà dire che il modello attuale su cui si basano i diritti televisivi verrà rimodellato in tempi brevissimi alla luce della crescita dei ricavi attorno alle nuove opzioni di distribuzione diretta. Questo scenario è mostrato in Figura 2.8.

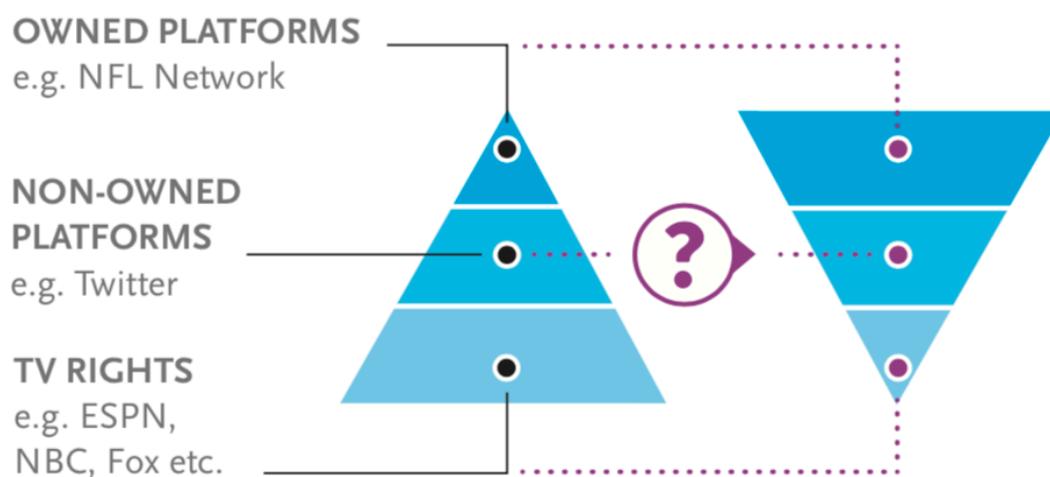


FIGURA 2.8: IL FUTURO DEL MODELLO DEI DIRITTI NELLO SPORT
FONTE: NIELSEN ANNUAL REPORT, 2017

EXPANDED EXPERIENCE

Sfruttare le nuove tecnologie di virtual reality e augmented reality per portare il tifoso direttamente in campo è l’ulteriore impegno che federazioni sportive, leghe e club stanno prendendo in termini di aumento di coinvolgimento e di miglioramento della Fan Experience.

La fruizione virtuale ed interattiva, impiegando gli evoluti strumenti tecnologici presenti sul mercato come i dispositivi mobile, offre infatti ai detentori dei diritti l’opportunità di

espandere le modalità di consumo dei contenuti in modo tale da mantenere vivo l'interesse dei tifosi durante le dirette degli eventi ed aumentarne l'interazione.

Un esempio dell'applicazione della realtà aumentata arriva dall'NBA che ha rilasciato un'app - NBA AR - per smartphone e tablet, in grado di sfruttare i framework AR sviluppati sia da Google che da Apple, per coinvolgere i tifosi in maniera spettacolare. Le due funzionalità principali dell'applicazione sono:

- **Pop-a-shot**: la prima sezione dell'applicazione è una modalità di gioco che, facendo comparire un canestro puntando semplicemente la fotocamera dello smartphone verso uno spazio circostante abbastanza aperto, permette al tifoso di effettuare dei tiri interagendo con la palla che compare a schermo. L'obiettivo è quello di totalizzare più punti possibili in un arco di tempo prestabilito ed è anche possibile sfidare i propri amici. L'applicazione permette di personalizzare la propria esperienza di gioco dando la possibilità di aggiungere al tabellone il logo e i colori della propria squadra preferita e di inserire l'audio della folla sulle gradinate che esulta. Inoltre, per generare entusiasmo e aumentare ancora di più il coinvolgimento, è possibile condividere i replay sui principali social network;
- **Portal 360**: questa seconda funzionalità, operando in maniera simile alla prima, consente al tifoso di attraversare una porta virtuale per immergersi a 360° all'interno di un'arena NBA e consumare contenuti creati ad hoc per determinati momenti dei play-off di fine stagione, godendo di una prospettiva unica grazie alla realtà aumentata.

L'esempio qui riportato non è fine a sé stesso ma vuole far riflettere sulle enormi possibilità che la realtà virtuale può generare a favore di qualsiasi federazione sportiva, club e sponsor.

La tecnologia in questione, infatti, oltre ad avere applicazioni come la precedente, in un futuro molto prossimo potrebbe consentire al tifoso che non è riuscito ad andare allo stadio di godere degli highlights di un match nella versione VR, per un coinvolgimento più immersivo e personale.

Per sviluppare ulteriormente il Fan Engagement e offrire al pubblico un'esperienza ancora più coinvolgente soprattutto in occasione degli eventi che attraggono un vasto

pubblico, i club dovranno permettere al tifoso di assistere da una posizione privilegiata ad un evento live nonostante le gradinate dell'arena siano completamente piene di fan entusiasti.

La virtual reality, in un mix tra fisico e virtuale, sarà in grado di offrire queste e tantissime altre soluzioni in futuro e, in questo modo, lo spettatore potrà diventare la star dell'evento e vivere il gioco accanto ai propri idoli.

La possibilità di essere al centro dell'azione godendo di una visione a 360° dell'arena di gioco, in termini di monetizzazione, rappresenta una grande opportunità da sfruttare poiché un'esperienza più coinvolgente e immersiva si traduce, in primis, in maggiore partecipazione dei tifosi di tutto il mondo e, di conseguenza, in maggiori incassi per i club che possono pensare alla vendita degli stessi spazi pubblicitari - come i pannelli LED a bordo campo - a molteplici sponsor sulla base di una segmentazione per target differenti (Figura 2.9).



FIGURA 2.9: AUGMENTED REALITY ALL'INTERNO DI UNO STADIO DI CALCIO

FONTE: [HTTPS://WWW.SPORTBUSINESSMANAGEMENT.IT/2017/09/ECCO-COME-LA-TECNOLOGIA-AR-AUGMENTED.HTML](https://www.sportbusinessmanagement.it/2017/09/ecco-come-la-tecnologia-ar-augmented.html)

USER GENERATED CONTENT

Siamo all'interno di un'epoca in cui ogni persona, dall'atleta professionista fino allo sportivo amatoriale passando per il semplice tifoso, ha l'abilità di trasformarsi in un editore di contenuti. Gli User Generated Content, di conseguenza, rappresentano per le società sportive e gli sponsor la fonte principale di dati su chi sono gli utenti e su come si comportano.

Gli investimenti per ottenere una conoscenza più approfondita del comportamento dei tifosi sono, perciò, segnali che sottolineano l'attenzione che i club stanno mettendo in ottica di aumento della soddisfazione e miglioramento della Fan Experience. Sotto questo punto di vista, il Customer Experience Management - o CEM - rappresenta lo strumento principale con cui le società sportive si focalizzano sul cliente e sulla sua esperienza.

Le piattaforme di CEM permettono infatti di ottimizzare tutti gli aspetti della relazione tra brand e clienti, arricchendo e rendendo ancora più personali le interazioni e costruendo un Customer Journey sinergico ed integrato. L'obiettivo dei right holders è quello di fornire, attraverso rigorose analisi e segmentazioni dei fan, soluzioni altamente personalizzate.

Gli utenti, infatti, si aspettano di ricevere offerte profilate sui propri comportamenti abituali e una piattaforma di CEM ne consente una conoscenza approfondita - dal numero di prodotti inseriti nel carrello dell'e-commerce ai flussi di navigazione sul sito web o sull'app.

Tali piattaforme, quindi, diventano il fulcro attorno al quale far convergere tutti i canali del brand: profili social, applicazioni mobile, sito web, e-commerce. L'implementazione e l'integrazione di tutti questi canali ottimizza la relazione con i tifosi, migliorandone il coinvolgimento e restituendo un'esperienza di valore. Inoltre possono sviluppare fonti di ricavo aggiuntive poiché la profilazione degli utenti permette l'offerta di soluzioni di cross-selling e up-selling.

Guardando al futuro del CEM in ambito sportivo si può sicuramente affermare che l'industria diventerà più sofisticata nella raccolta e nell'organizzazione di tutti i dati e l'offerta di soluzioni personalizzate, identificate tramite gli stessi, accelererà. Inoltre, vi sarà una maggiore richiesta di sistemi e soluzioni avanzate e maggiore attenzione a come i dati vengono interpretati, visualizzati ed utilizzati.

2.4 - Conclusioni al capitolo secondo

La digital transformation, soprattutto negli ultimissimi anni, sta avendo un fortissimo impatto sull'evoluzione della Sport Industry principalmente in merito a due sfaccettature: da un lato si fa riferimento alle nuove strategie di Fan Engagement, le

quali rappresentano la base per la massimizzazione dell'esperienza dei tifosi, dall'altro si prendono in considerazione le prospettive future legate alle sponsorizzazioni e alla monetizzazione.

I modelli di marketing e comunicazione delle società sportive - che si tratti sia di piccoli che di grandi club appartenenti a qualsivoglia federazione - stanno infatti evolvendo verso nuovi orizzonti con l'obiettivo di aumentare l'engagement generato in una community di fan sempre più vasta. Questo accade perchè ci si è accorti che la costruzione di relazioni solide e durature con i propri utenti rappresenta un vantaggio competitivo enorme da sfruttare e mettere a disposizione degli sponsor e di chi è interessato ad investire sui club.

Il centro di queste nuove strategie studiate per vincere l'attenzione del pubblico e per acquisire gli sponsor sono i dati, che per essere generati richiedono una continua interazione con i tifosi. Per questo motivo i club si stanno trasformando in imprese dedite all'intrattenimento capaci di creare contenuti coinvolgenti in grado di conquistare, in maniera strategica, il tempo e l'attenzione dei tifosi.

In questo scenario, però, sono richieste figure professionali in grado sia di utilizzare le nuove tecnologie per stimolare l'engagement sia di interpretare la mole immensa di dati che proviene da tutti i canali di contatto tra il club e i tifosi. Solo in questo modo è possibile migliorare l'offerta in un contesto in continua evoluzione.

Nella Sport Industry di ultima generazione, poi, un ruolo fondamentale è ricoperto dai social media, considerati asset strategici indispensabili per raggiungere il pubblico desiderato ed ampliare la fan base. Quest'ultima, senza dubbio, è anche influenzata dagli stessi atleti che, attraverso la veicolazione di contenuti strategicamente studiati, hanno la capacità ed il potere di amplificare la portata mediatica dei club e di aumentarne le possibilità di monetizzazione. Poiché i giocatori rappresentano delle risorse imprescindibili è comunque necessario disciplinare l'uso che fanno dei social media onde evitare ripercussioni sull'immagine dei club.

Alcune innovazioni tecnologiche portate dalla digital transformation, come IoT, Virtual Reality, sensoristica ed intelligenza artificiale, però, non hanno ancora trovato un loro preciso posizionamento all'interno dell'industria sportiva anche se i club stanno lavorando duramente per integrare tutte queste tecnologie e massimizzare così l'esperienza del tifoso, sia allo stadio che a casa.

In conclusione, le società sportive stanno mettendo al centro delle proprie strategie il cliente/tifoso, generatore di dati fondamentali su cui basare azioni mirate e personalizzate per l'offerta di esperienze uniche ad ogni singolo individuo. Con l'obiettivo della monetizzazione, sia diretta che indiretta, attraverso la cessione dei dati agli sponsor.

CAPITOLO III
Fan Experience e il
caso pallanuoto

ABSTRACT

Il rapporto tra le società sportive e gli appassionati, come è stato discusso nel precedente capitolo, è profondamente cambiato rispetto al passato a causa della digital transformation. Grazie ai social, al mobile e a tutti gli altri touch point digitali, oggi i tifosi sono infatti diventati più esigenti nei confronti dei club e chiedono di diventare i protagonisti della relazione che li lega a determinati colori.

Alcune società appartenenti a federazioni sportive più ricche hanno recepito gli stimoli provenienti dall'ambiente esterno e si sono già incamminate verso la definizione di nuove strategie di marketing e comunicazione in grado di soddisfare e alimentare il coinvolgimento degli appassionati e la loro Fan Experience.

Altri sport sembrano invece essere in ritardo di sviluppo sotto questo punto di vista e l'obiettivo di questo terzo, ed ultimo, capitolo è proprio quello di analizzare gli spazi di manovra disponibili ai club dei cosiddetti "sport minori" come, per esempio, la pallanuoto.

3.1 - Il processo di ricerca

Il panorama della Sport Industry è molto variegato: da un lato è possibile riscontrare situazioni in cui le società sportive hanno inteso l'importanza e l'utilità di investire nei moderni strumenti digitali per aumentare il coinvolgimento dei propri tifosi e massimizzare la loro Fan Experience in ogni singolo momento di contatto; dall'altro sono invece presenti situazioni in cui le federazioni sportive e le società di club ad esse collegate sono rimaste saldate a modelli di business obsoleti che prevedono interazioni con i tifosi poco profonde e che, in definitiva, non garantiscono alcun tipo di coinvolgimento della fan base. Ciò restituisce, senza alcun dubbio, Fan Experience scarse o inesistenti.

L'obiettivo di questo terzo ed ultimo capitolo è, quindi, quello di trovare risposte e soluzioni efficaci ad un problema che affligge il mondo degli sport considerati minori, tra i quali è compreso quello della pallanuoto: si tratta della scarsa predisposizione delle società di club all'implementazione di strategie volte all'aumento della Fan Experience dei propri tifosi.

Il processo di ricerca avente come obiettivo queste soluzioni è stato suddiviso in tre differenti passaggi:

- Definizione del problema;
- Approccio al problema;
- Design della ricerca.

DEFINIZIONE DEL PROBLEMA

L'obiettivo, in questo step, è quello di definire una domanda di ricerca indispensabile al successivo sviluppo di potenziali soluzioni con cui risolvere il problema.

Tenendo conto dell'evoluzione nel processo decisionale d'acquisto dei consumatori - argomento analizzato nel primo capitolo - e prendendo in considerazione le direttrici su cui si sta muovendo la Sport Industry negli ultimissimi anni, con relativa trasformazione delle tipologie di tifoso - temi discussi entrambi nel secondo capitolo - la domanda a cui si cercherà di dare una risposta, nello specifico, è la seguente:

“Lo sport della pallanuoto, sia a livello di federazione che di singoli club (maschili e femminili), ha le potenzialità e le possibilità per migliorare il coinvolgimento degli appassionati e, in definitiva, rendere massima la Fan Experience sia nei giorni dei match che durante tutto il resto dell'anno?”

La domanda di ricerca, una volta individuata e formulata, permette al ricercatore di delineare un adeguato processo attraverso il quale proseguire lo studio e, secondariamente, capire quali sono le informazioni rilevanti da tenere in considerazione.

APPROCCIO AL PROBLEMA

Nello sviluppo di un possibile approccio per la risoluzione del problema si è deciso di procedere identificando i fattori che, in un secondo momento, influenzeranno il design della ricerca.

In primo luogo dovrà essere analizzato il prodotto pallanuoto in ogni sua sfumatura, al fine di poterne comprendere la storia, le caratteristiche e la diffusione.

Attraverso diversi contributi provenienti da figure interne al settore verranno successivamente prese in considerazione alcune delle criticità che, a livello nazionale, stanno affliggendo tale disciplina.

L'insieme di tutti questi fattori rappresenta una problematica di “audit di marketing”, e cioè la comprensione della situazione dell'ambiente esterno, e cioè il mercato in cui le organizzazioni operano (Vescovi, 2005).

DESIGN DELLA RICERCA

A questo punto è necessario definire operativamente il processo di ricerca, cioè individuare quali sono le azioni concrete da svolgere per ottenere le informazioni utili. Questa operazione ha il fine di verificare la bontà delle ipotesi espresse nella fase della definizione del problema, ovvero dalla domanda di ricerca.

In questo caso particolare il procedimento si articolerà nelle seguenti azioni operative:

- Un'analisi approfondita del prodotto pallanuoto, prendendo in considerazione la sua storia e la sua diffusione nel territorio nazionale ed internazionale. Verranno inoltre valutati gli aspetti tecnici del gioco e verrà proposta un'analisi riguardante la visibilità e le iniziative di comunicazione dei club pallanuotistici;
- A seguire verrà proposta un'analisi qualitativa basata su diversi contributi - raccolti in una serie di interviste effettuate da Di Gennaro - di alcuni degli addetti ai lavori che giornalmente vivono all'interno del mondo della pallanuoto. Lo scopo è quello di ottenere informazioni utili sulle attuali situazioni societarie e sul mondo della pallanuoto in generale;
- Alla conclusione delle due precedenti operazioni verrà effettuata un'interpretazione finale dei dati raccolti e verranno discusse possibili implicazioni manageriali per questo sport.

Delineato il processo di ricerca in tutti i suoi punti, nei successivi paragrafi verrà sviluppato il design di ricerca appena prospettato per raggiungere l'obiettivo di ottenere informazioni utili alla risoluzione del problema iniziale evidenziato con la domanda di ricerca.

3.2 - Il prodotto pallanuoto

STORIA E DIFFUSIONE

Nonostante le testimonianze sulle origini della pallanuoto siano piuttosto scarse, è accertato che il gioco vide i suoi natali circa 150 anni fa quando, negli anni '60 del XIX secolo, si sviluppò contemporaneamente sia in Europa che negli Stati Uniti - anche se con modalità differenti.

Nel Vecchio Continente veniva infatti identificato come uno sport simile al polo equestre, anche se in acqua - da cui deriva il nome inglese di "waterpolo" -, poiché i

giocatori si spostavano a cavallo di barili di legno e colpivano la palla con bastoni a forma di maglio. Oltreoceano, invece, lo scopo dei giocatori era toccare il bordo opposto della piscina rispetto alla propria metà di campo, o la sponda opposta nel caso fosse giocato nei fiumi o nei laghi, tenendo il pallone con entrambe le mani.

Ben presto divenne uno sport molto popolare tanto che nel 1870 la London Swimming Association disciplinò alcuni dettami, undici per l'esattezza, che avrebbero dovuto regolamentare gli incontri. Nonostante le moderazioni applicate rimaneva comunque un gioco piuttosto ruvido e, a causa di frequenti scambi di colpi proibiti, degenerava molto spesso in risse.

Fu nel 1877 che la pallanuoto incominciò ad assumere un'impostazione più simile al gioco moderno quando, in Scozia, vennero aggiunte delle porte in cui segnare e vennero disciplinate delle regole che non permettevano di affondare il pallone o l'avversario, a meno che quest'ultimo non fosse in possesso della sfera. L'impianto delle regole scozzesi, successivamente nel 1911, venne imposto ufficialmente dalla FINA - Fédération Internationale de Natation Amateur - a tutti i paesi membri.

Tale disciplina sportiva divenne così più veloce e si diffuse rapidamente nel resto d'Europa dove iniziò ad essere praticata, con diverso successo, anche in Austria e in Germania (1894), in Francia (1895) e in Ungheria (1899).

Nel 1900 la disciplina della pallanuoto ebbe il privilegio di essere inserita nel programma dei Giochi Olimpici di Parigi e divenne così uno dei primissimi sport di squadra ad essere disputato nelle moderne Olimpiadi. Furono i Giochi di Anversa del 1920, in cui parteciparono dodici rappresentative nazionali ad esclusione di Germania ed Austria a causa del loro coinvolgimento nella Prima Guerra Mondiale, che sancirono definitivamente l'affermazione della pallanuoto maschile a livello internazionale.

Tra il 1900 e il 1920 fu la Gran Bretagna la nazione che conquistò più successi, avendo vinto quattro medaglie d'oro su cinque edizioni. L'egemonia anglosassone, però, dovette cedere il passo al dominio delle nazioni slave, che negli anni seguenti uscirono alle luci della ribalta pallanuotistica grazie soprattutto all'Ungheria.

In territorio italiano la comparsa della pallanuoto risale al 1899 e, come riportato nel sito internet della Federazione Italiana Nuoto²³ (<https://www.federnuoto.it>), la disciplina

²³ Alla Federazione Italiana Nuoto (FIN), fondata nel 1899 come Federazione Rari Nantes per poi cambiare nome nel 1928, fanno riferimento sei discipline natatorie: Nuoto, Pallanuoto, Tuffi, Nuoto Sincronizzato, Nuoto in acque Libere e Nuoto per Salvamento. Le stime più recenti parlano di 5.000.000 di italiani tesserati nelle oltre 1200 società affiliate.

venne presentata ai ricchi frequentatori del Bagno di Diana di Milano come "un football dell'acqua più faticoso e difficile, che richiede energia e resistenza fuor dell'ordinario". Ben presto il gioco si diffuse su quasi tutto il territorio nazionale ma le roccaforti della pallanuoto maschile in Italia sono le regioni di Liguria e Campania, terre di campioni e di squadre pluripremiate.

A livello di squadra nazionale, il Settebello²⁴ ha vinto in almeno un'occasione quattro dei cinque titoli internazionali più importanti: Olimpiadi (1948, 1960, 1992), Mondiali (1978, 1994, 2011), Europei (1947, 1993, 1995) e Coppa del Mondo (1993). Nel palmares, oltre ad essere presenti altri piazzamenti di valore nelle competizioni internazionali, manca solamente l'alloro nella recente manifestazione denominata World League, torneo in cui gli azzurri vantano come miglior risultato la sola medaglia d'argento, ottenuta in ben 3 occasioni.

Per quanto riguarda invece la pallanuoto al femminile bisognerà aspettare circa novant'anni per vedere le prime attività in Italia di questa disciplina. È del 1985, infatti, il primo campionato italiano di pallanuoto femminile che, negli anni, ha visto trionfare ripetutamente prima una squadra campana (il Volturmo di Santa Maria di Capua Vetere) e poi una siciliana (l'Orizzonte Catania). Le ultime quattro edizioni del massimo campionato hanno invece visto trionfare la Lantech Plebiscito Padova che è riuscita a portare il tricolore in terra veneta.

A livello internazionale, in conseguenza del caratteristico tardivo sviluppo, la pallanuoto femminile ha una storia relativamente recente, essendo stata inserita nel programma olimpico solo a partire dai Giochi di Sidney nel 2000. La nazionale italiana femminile, denominata Setterosa, può vantare nel suo palmares importanti piazzamenti internazionali, tra cui un oro e un argento rispettivamente ai Giochi Olimpici di Atene nel 2004 e di Rio de Janeiro nel 2016.

REGOLAMENTO E FUNZIONAMENTO DEL GIOCO

La pallanuoto è uno sport che va praticato nelle piscine, anche se non mancano tornei organizzati in mare, e gli impianti che le ospitano possono essere concepiti con o senza struttura a copertura della vasca. Il campo da gioco, mostrato in Figura 3.1 a pagina seguente, ha dimensioni diverse in base al sesso di appartenenza dei giocatori: a fronte

²⁴ Soprannome attribuito alla nazionale italiana di pallanuoto durante i Giochi Olimpici di Londra del 1948.

di una larghezza di 20 metri uguale per entrambi i sessi, ha una lunghezza di 33 metri per gli uomini e di 25 metri per le donne. È diviso immaginariamente da linee poste a 2 e 5 metri dalla linea di ciascuna porta che, rispettivamente, delimitano l'area del fuorigioco e l'area oltre la quale è possibile tirare direttamente in porta dopo aver subito un fallo. La linea dei 5 metri rappresenta anche il punto in cui un giocatore si deve posizionare per battere un rigore. Al centro dei lati corti della vasca sono poste le porte, che misurano 3 metri di larghezza per 90 centimetri di altezza dal pelo dell'acqua.

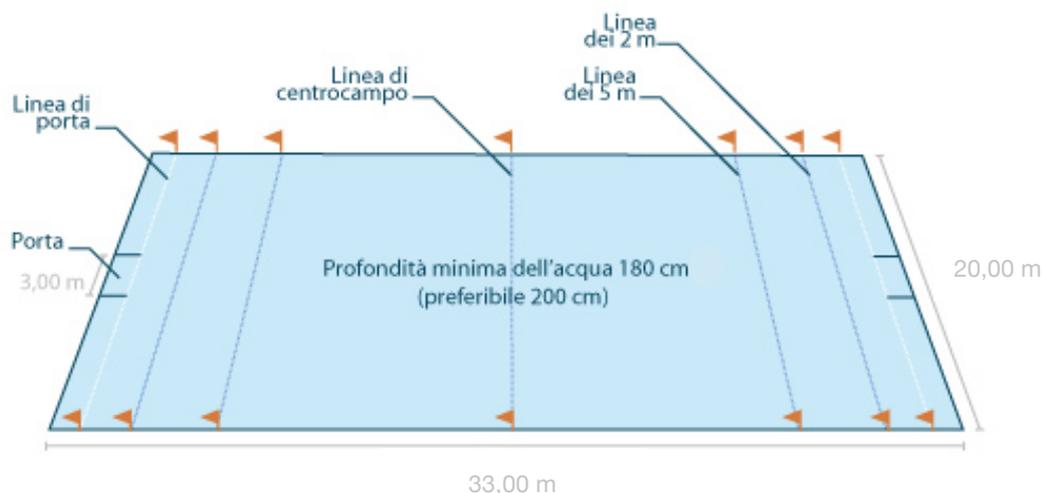


FIGURA 2.9: DIMENSIONI CAMPO DI PALLANUOTO MASCHILE
 FONTE: [HTTP://WWW.BENESSERE.COM/FITNESS_E_SPOR/SPORT/PALLANUOTO.HTM](http://www.benessere.com/fitness_e_sport/sport/pallanuoto.htm)

Un'altra differenza tra la pallanuoto al maschile e quella al femminile è individuabile nella sfera utilizzata, leggermente più grande e più pesante²⁵ negli uomini date le maggiori dimensioni delle mani.

Le squadre sono composte da 13 giocatori ma sono solo 7 - un portiere più 6 giocatori di movimento - quelli che entrano contemporaneamente nel campo da gioco. Le sostituzioni sono illimitate durante l'intero arco della partita, composta da 4 tempi di 8 minuti effettivi²⁶ ciascuno. Ogni giocatore può spendere tre falli gravi, ognuno dei quali comporta l'esclusione dall'azione di gioco per 20 secondi. Esaurite le tre penalità il giocatore non può più rientrare in acqua per il resto della partita e deve essere sostituito.

²⁵ La circonferenza dei palloni è di 68-71 cm per gli uomini e di 65-67 cm per le donne. Il peso è compreso tra i 400 e i 450 gr per entrambi.

²⁶ Per minuti di gioco effettivi si intende il fatto che il tempo viene stoppato durante alcuni momenti di gioco quali, per esempio, gol o falli.

Per essere distinti nel campo di gioco, ogni giocatore indossa una sorta di copricapo, denominato calottina e caratterizzato da protezioni per le orecchie, di colore diverso - generalmente bianco per la squadra che gioca in casa e blu o nero per gli ospiti.

L'obiettivo del gioco è quello di segnare più gol della squadra avversaria scagliando il pallone dentro la porta rivale con una sola mano. Esclusivamente il portiere può utilizzare due mani per prendere il pallone. Se il tiro di un attaccante viene deviato fuori dal campo da un difensore la rimessa viene assegnata alla squadra che si trovava in difesa. Ogni squadra ha a disposizione 30 secondi di possesso per concludere a rete la propria azione, dopodiché viene assegnato il cambio palla e la sfera deve essere consegnata agli avversari. Al giocatore che, scaduti i 30 secondi di possesso, non consegna la sfera alla squadra avversaria o la allontana dalla disponibilità dei rivali viene assegnata una penalità da fallo grave e, di conseguenza, viene escluso dall'azione di gioco per 20 secondi.

A completamento delle regole che disciplinano la pallanuoto bisogna aggiungere che i campionati, a livello nazionale, sono così suddivisi:

- **Serie A1:** si tratta della massima divisione del campionato italiano, sia per quanto riguarda gli uomini che per quanto riguarda le donne. Al torneo partecipano rispettivamente 14 e 10 squadre racchiuse in un unico girone. Al termine della prima fase della competizione le prime sei classificate partecipano alla fase dei play-off, composti da quarti di finale, semifinali e finale, mentre le penultime quattro classificate partecipano alla fase dei play-out validi per la retrocessione. L'ultima in classifica retrocede direttamente in Serie A2;
- **Serie A2:** è la seconda divisione del campionato italiano, sia in campo maschile che in quello femminile. Al torneo partecipano rispettivamente 24 e 20 squadre, che vengono suddivise in due gironi da 12 e 10 in base alla posizione geografica dei sodalizi. Al termine della prima fase della competizione le prime quattro classificate di ogni girone partecipano alla fase dei play-off, composti da quarti di finale, semifinali e finale. La decima e la undicesima accedono ai play-out salvezza e l'ultima di ogni girone retrocede direttamente in Serie B;
- **Serie B:** è la terza divisione del campionato italiano, sia in campo maschile che in quello femminile. Al torneo partecipano 40 squadre, che vengono suddivise in

quattro gironi composti da dieci squadre. Al termine della prima fase della competizione le prime quattro classificate di ogni girone partecipano alla fase dei play-off, l'ottava e la nona accedono ai play-out salvezza e la decima di ogni girone retrocede direttamente in Serie C;

- **Serie C:** è la quarta divisione del campionato italiano, valida esclusivamente in campo maschile. Al torneo partecipano 82 squadre, che vengono suddivise in gironi regionali composti da almeno quattro squadre. Se il numero minimo non viene raggiunto viene concordata la composizione di gironi interregionali. Al termine della stagione otto squadre vengono promosse in Serie B e sedici vengono retrocesse in serie D;
- **Serie D (Promozione):** è la quinta ed ultima divisione del campionato italiano, valida esclusivamente in campo maschile. Al torneo partecipano un numero variabile di squadre. La suddivisione avviene in gironi regionali composti da almeno quattro squadre. Se il numero minimo non viene raggiunto viene concordata la composizione di gironi interregionali. Al termine della stagione sedici squadre vengono promosse in Serie C e non sono previste retrocessioni.

VISIBILITÀ, COMUNICAZIONE E FAN EXPERIENCE

La pallanuoto italiana, oggi, può vantare squadre di club di elevatissimo valore internazionale e squadre nazionali - Settebello e Setterosa - che stanno conquistando importanti piazzamenti all'interno della scena mondiale: ultimi in ordine cronologico sono stati il secondo ed il terzo posto conquistati ai recenti Giochi Olimpici di Rio de Janeiro nel 2016 rispettivamente dalla rappresentativa femminile e da quella maschile. Tali prestigiosi risultati si traducono inevitabilmente in una crescita del movimento intero che, grazie all'avvicinamento di nuove giovani leve, conta iscrizioni sempre più numerose nei settori giovanili delle squadre di club.

Questi grandi successi internazionali, nonostante tutto, non sono in grado di catturare l'attenzione dei media nazionali. È infatti veramente esiguo lo spazio concesso a questa disciplina dai principali giornali e telegiornali sportivi, i quali dedicano solo un trafiletto o un servizio esclusivamente in occasione della vittoria finale. I campionati nazionali di Serie A1, invece, non vengono neanche contemplati, rendendo così molto difficile l'avvicinamento di nuovi potenziali tifosi.

La differenza con altri sport è notevole in quanto per alcune discipline - si fa riferimento soprattutto al gioco del calcio - vengono quotidianamente trattate notizie relative non solo alle serie maggiori (Serie A e campionati esteri) ma anche a quelle minori (Serie B e Serie C) e alle rappresentative giovanili delle principali squadre di club (la cosiddetta Primavera). Inoltre vengono realizzati contenuti ad hoc, quali per esempio servizi televisivi e articoli di giornale, dedicati al gossip e alla vita mondana dei calciatori più famosi che, purtroppo, richiamano l'attenzione del grande pubblico e che tolgono uno spazio considerevole alle piccole realtà sportive della pallanuoto, della pallavolo o di altre discipline considerate "minori".

Continuando a parlare di visibilità a livello mediatico non è di certo stata di aiuto al mondo della pallanuoto l'eliminazione dal palinsesto TV delle già poche gare di campionato trasmesse dalla rete nazionale²⁷, unico punto di contatto con gli utenti televisivi in grado di allargare il numero di appassionati. Dalla stagione 2016-2017 la Federazione Italiana Nuoto ha preferito infatti aprire un proprio canale streaming all'interno del quale vengono trasmesse le partite dei massimi campionati maschili e femminili. Questo sistema si aggancia a quanto già discusso nel corso del paragrafo 2.3 in merito al live streaming degli eventi e si tratta di una soluzione in grado di incidere notevolmente sul coinvolgimento diretto degli utenti e, in definitiva, sulla loro Fan Experience. Purtroppo, a livello di Federazione, la messa in onda avviene solamente per un numero insignificante di match - una media di due partite trasmesse a settimana su un totale di dodici incontri, se si considerano contemporaneamente sia il campionato maschile che quello femminile - e ciò, oltre a rendere questo sport ancora più di nicchia di quanto già non lo sia, restituisce l'effetto totalmente opposto a quello desiderato: delusione da parte degli utenti che, molto spesso, non riescono a seguire i match in trasferta della propria squadra del cuore. Delusione che, tradotta, sta a significare scarsi livelli di Fan Experience e abbandono dei canali ufficiali a disposizione.

Per aggirare tale ostacolo appena discusso alcuni, anche se pochissimi club (un esempio è il Circolo Canottieri Ortigia), hanno deciso di utilizzare gli strumenti messi a disposizione dalla tecnologia per trasmettere via Facebook le dirette streaming dei propri match casalinghi. Questo è stato un passo importante effettuato verso il miglioramento dell'esperienza dei propri fedeli ed appassionati perchè consente ai

²⁷ Fino alla stagione 2015-2016 Rai Sport ha trasmesso settimanalmente un solo match di campionato in diretta.

tifosi, anche a quelli definiti “Armchair Fan” nel paragrafo 2.2, di godere dello spettacolo sportivo prodotto dalla propria squadra del cuore anche rimanendo comodamente a casa o essendo in viaggio.

Oltre a quanto appena trattato vi è una grossa mancanza di comunicazione da parte delle stesse società pallanuotistiche che, nel 2018, sono presenti all’interno della rete con un sito statico, obsoleto, non aggiornato e poco interattivo. Inoltre, all’interno dell’organigramma, non presentano addetti stampa in grado di inviare comunicati ufficiali alle principali testate giornalistiche. Altro spunto interessante riguarda la “presenza” delle organizzazioni sportive sui social network. In questo caso quelle partecipanti ai massimi campionati nazionali (anche se purtroppo si tratta solamente di pochi casi) gestiscono alcuni profili social - Facebook e Instagram in particolare - ma le attività svolte su questi canali non sono studiate strategicamente e i contenuti pubblicati sembrano indicare che i club puntino di più sulla quantità che sulla qualità. Per tornare a quanto esaminato nel corso del paragrafo 1.2, ed in particolare alla determinante della Customer Experience denominata “alternative channels”, si deve ricordare che la tecnologia offre alle aziende l’opportunità di utilizzare contemporaneamente una molteplicità di canali alternativi di comunicazione e di vendita per entrare in contatto con i consumatori ed aumentarne l’esperienza totale. Per una società sportiva non sfruttare i vantaggi offerti dalla tecnologia in tal senso vorrebbe dire partire svantaggiata rispetto ad altre realtà.

Come è stato detto nel corso del paragrafo 2.1, poi, sono gli atleti che devono rappresentare il fiore all’occhiello delle strategie di comunicazione dei club, attraverso la partecipazione ad eventi e nei rapporti con gli sponsor e con il territorio. Purtroppo, però, il potenziale mediatico e sociale di ogni singolo giocatore di pallanuoto è in buona parte - se non totalmente - inespresso al momento attuale.

Tutto ciò, inevitabilmente, si riflette in maniera negativa sul coinvolgimento dei tifosi e degli appassionati che, notando strategie poco coinvolgenti ed interessanti, non riescono a cementare la relazione che li lega a questo sport e ai suoi club. Lo stesso discorso vale per gli sponsor i quali decidono di non investire - o di investire poche risorse economiche - in progetti il cui ritorno sarebbe pressoché nullo a causa della mala gestione delle iniziative che garantirebbe loro uno scarsissimo ritorno d’immagine.

3.3 - Indagine qualitativa sulla pallanuoto in Italia

Al fine di comprendere al meglio come la pallanuoto viene percepita e vissuta da coloro che fanno parte di questo mondo, Di Gennaro²⁸ ha condotto nel 2017 una ricerca qualitativa su questo sport adottando come metodologia di ricerca quella dell'inchiesta (<https://dariodige.wordpress.com>, 2017).

Si tratta di una tecnica molto diffusa in diversi ambiti e permette di studiare un campione specifico di popolazione. Il principale pregio dell'inchiesta è quello di contribuire alla raccolta di preziosi dati a costi contenuti - in questo caso specifico nulli. Inoltre, permette di arrivare a conclusioni generalizzate sulla popolazione garantendo un buon margine di approssimazione.

Una difficoltà rilevante per attuare tale metodo è l'organizzazione degli incontri, e cioè riuscire a trovare persone che abbiano tempo e voglia di esprimere le proprie opinioni, mettendosi in discussione (Corrao, 2002).

Secondo Kendall & Merton (2012), l'utilizzo di questa metodologia è consigliato quando si ha l'obiettivo di:

- Controllare ipotesi;
- Formulare nuove ipotesi;
- Trovare risposte inattese;
- Rilevare discordanze;
- Individuare casi devianti;

Nella sua inchiesta, dal nome "La pallanuoto che vorrei", Di Gennaro, attraverso una serie di interviste focalizzate²⁹ realizzate tra i mesi di aprile e maggio 2017, ha raccolto diversi contributi provenienti dai protagonisti di questa disciplina - cioè alcuni dei giocatori più rappresentativi a livello nazionale - chiedendo loro sia di analizzare l'attuale situazione della pallanuoto in Italia sia di immaginare alcune soluzioni che

²⁸ Dario Di Gennaro, giornalista sportivo per la RAI (Radiotelevisione italiana) e grandissimo appassionato di pallanuoto.

²⁹ L'intervista focalizzata ha a che fare con il modo in cui l'esperienza soggettiva degli individui incontra la situazione concreta, al punto da definirla e schematizzarla. Consente di individuare strutture di significato a partire da risposte spesso ingenue, che si rivelano sovente cruciali ai fini dell'interpretazione. (Kendall & Merton, 2012)

potrebbero portare lustro e visibilità a questo sport. Ciò è stato realizzato al fine di valutare il prodotto pallanuoto e posizionarlo all'interno del mercato sportivo nazionale. Nella sezione successiva vengono quindi raccolti gli spunti più rilevanti estrapolati dalle interviste focalizzate effettuate da Di Gennaro e, nel prossimo paragrafo, gli stessi verranno interpretati in modo tale da poter trovare una risposta alla domanda di ricerca individuata in precedenza.

SPUNTI E CONSIDERAZIONI

Il percorso seguito all'interno di questo elaborato, come detto in precedenza, ha portato ad avvicinarsi alla ricerca effettuata da Di Gennaro in merito alla valutazione e al posizionamento del prodotto pallanuoto nel mercato italiano.

Partendo dall'iniziale raccolta dei contributi rilasciati dagli atleti intervistati, il lavoro è proseguito con l'analisi delle singole conversazioni tra Di Gennaro e gli addetti ai lavori. È stato così possibile estrapolare da queste ultime alcuni spunti interessanti circa lo stato dell'arte nel mondo della pallanuoto italiana.

Le dichiarazioni così estratte sono state raggruppate in base a temi comuni e, in questo modo, è stato possibile effettuare alcune considerazioni tali da poter risultare utili ai fini della comprensione dei problemi che affliggono questa disciplina. Così facendo si sono poste le basi per il conclusivo tentativo dell'elaborato di trovare dei rimedi e delle strategie in grado di aumentare il coinvolgimento dei tifosi sia durante i match che durante tutti gli altri momenti della stagione e, contestualmente, aumentare la loro Fan Experience. Qui di seguito viene illustrata la tabella 3.1, riassuntiva di quanto detto nelle righe precedenti.

TABELLA 3.1: INFORMAZIONI ACQUISITE TRAMITE L'ANALISI DEI CONTRIBUTI RACCOLTI DA DI GENNARO

FONTE: ELABORAZIONE PROPRIA

Spunti estrapolati	Considerazioni effettuate
<p>- Aleksandra Cotti: "Il nostro sport è bello così, non c'è proprio da cambiare nulla a livello di gioco... La pallanuoto piace."</p> <p>- Alessandro Di Somma: "Innanzitutto leviamoci dalla testa che l'Italia ha occhi solo per il calcio."</p>	<p>Nonostante l'Italia sia una nazione calcio-centrica, ci sono altri sport "minori" - come basket o pallavolo - che piacciono e vengono seguiti da un vasto pubblico. Anche la pallanuoto è uno sport che piace.</p>

Spunti estrapolati	Considerazioni effettuate
<p>- Silvia Motta: “La pallanuoto che vorrei è quella che possa essere il più comprensibile a tutti. Sia a coloro che la vivono sugli spalti sia a chi non ha mai avuto la fortuna di averla praticata.”</p> <p>- Laura Teani: “Credo che... per uno spettatore alle prime armi sia abbastanza difficile da capire.”</p>	<p>Chi non ha mai praticato la pallanuoto difficilmente riesce a capire le regole che ne stanno alla base.</p>
<p>- Edoardo Prian: “Sarebbe bello che tutto questo venisse apprezzato e valorizzato di più... come? Beh, magari ricominciando a trasmettere le partite in diretta, ma non solo una a settimana.”</p> <p>- Loredana Sparano: “La pallanuoto dovrebbe diffondersi non solo in TV ma anche nei quotidiani.”</p> <p>- Gimmi Guidaldi: “La TV è una grave perdita!!”</p>	<p>La pallanuoto è uno sport che presenta poca visibilità a livello nazionale, soprattutto a causa di una scarsa programmazione televisiva e di poco spazio concesso sui principali quotidiani sportivi.</p>
<p>- Sara Centanni: “Fondamentale è il ruolo dei bambini, bisogna coinvolgerli da piccoli nel nostro sport, magari andando nelle scuole e promuovendo la pallanuoto.”</p> <p>- Aleksandra Cotti: “C’è bisogno di inglobare nel progetto le scuole di tutte le fasce d’età.”</p> <p>- Matilde Riso: “Penso che anche nelle scuole bisognerebbe fare azioni più aggressive per attirare le giovani generazioni, sennò il calcio rapisce tutto e tutti.”</p>	<p>Le società di club effettuano azioni di propaganda molto limitate per la promozione di questo sport, soprattutto nelle scuole.</p>

Spunti estrapolati	Considerazioni effettuate
<p>- Massimo Giacoppo: “Sicuramente l’immagine della pallanuoto deve passare attraverso gli atleti.”</p> <p>- Aleksandra Cotti: “C’è bisogno di farsi conoscere individualmente perché la conoscenza mediatica dell’individuo porta alla visibilità dell’insieme.”</p> <p>- Fabrizio Buonocore: “Anche noi giocatori, nel nostro piccolo, dobbiamo coinvolgere di più il pubblico.”</p>	<p>Le società di club non considerano la possibilità di utilizzare i propri giocatori come asset strategici in grado di influenzare il pubblico, portarlo in piscina e aumentarne il coinvolgimento durante il match.</p>
<p>- Nicola Cuccovillo: “Una delle cose che più distrugge noi atleti è sicuramente vedere ogni settimana piscine semivuote, o addirittura deserte.”</p> <p>- Loredana Sparano: “Vorrei prima di tutto che il sabato entrando in vasca per giocare non ci sia solo la famiglia sugli spalti.”</p> <p>- Andrea Razzi: “Vedere le tribune vuote per un giocatore è molto triste. Figuriamoci per noi giocatori di Serie A che rappresentiamo la massima espressione di questa disciplina.”</p>	<p>Nella maggioranza dei casi le tribune degli impianti sportivi in cui vengono disputati gli incontri di pallanuoto sono “affollate” da un numero esiguo di spettatori.</p>
<p>- Loredana Sparano: “La cosa che mi fa rimanere più basita è quando vado a lezione all’università e i ragazzi della mia età mi chiedono che sport pratico; loro non sanno di cosa stia parlando.”</p> <p>- Luna Di Claudio: “Nella pallanuoto che vorrei non ci dovrebbero essere più persone che non sanno di che sport tu stia parlando.”</p>	<p>A parte gli addetti ai lavori e pochi altri, le persone - giovani e meno giovani - non sono a conoscenza dell’esistenza della pallanuoto.</p>

Spunti estrapolati	Considerazioni effettuate
<p>- Giulia Gorlero: “Lo spettacolo è giusto! Avvicina le persone alla pallanuoto, le fa divertire e poi, perché no, da’ modo anche ad altri artisti/sportivi di esibirsi oltre che enfatizzare l’emozione di noi giocatori.”</p> <p>- Loredana Sparano: “Durante le partite ci potrebbe essere una campagna d’intrattenimento, magari uno spettacolino tra il 2° e il 3° tempo, regalare qualche gadget ai bambini e invogliarli a iniziare questo fantastico sport.”</p> <p>- Laura Teani: “Se portare il pubblico in piscina è necessariamente il primo step, il secondo è offrirgli un’esperienza.”</p>	<p>Non vengono sviluppate iniziative dedite alla spettacolarizzazione dell’incontro e all’intrattenimento dei tifosi che vi assistono. O, se eseguite, sono troppo banali e non in grado di aumentare l’esperienza e il coinvolgimento del pubblico.</p>
<p>- Andrea Razzi: “Non si può pensare di giocare in orari proibitivi (Finale Scudetto alle ore 17 per esempio) oppure in concomitanza con importanti match calcistici.”</p> <p>- Laura Teani: “Giocare alle 15 del sabato pomeriggio non agevola l’affluenza massiccia del pubblico, molti per esempio lavorano.”</p> <p>- Nicola Cuccovillo: “Per aiutare il nostro sport a crescere proporrei una pallanuoto estiva, in piscine allo scoperto o addirittura in mare.”</p>	<p>Tra gli addetti ai lavori vi è la consapevolezza che l’orario in cui vengono giocati gli incontri e il periodo dell’anno in cui si svolgono i campionati non sia di aiuto all’aumento degli appassionati.</p>
<p>- Alessandro Di Somma: “La pallanuoto, in un contesto completamente disorganizzato, stenta a farsi apprezzare anche da un singolo individuo.”</p> <p>- Fabrizio Buonocore: “La realtà vera è che società e Federazione si dovrebbero muovere insieme verso lo stesso obiettivo e non come entità separate.”</p> <p>- Stefano Luongo: “Ormai sono anni che viviamo questo periodo confusionario della pallanuoto.”</p>	<p>Purtroppo la pallanuoto sta vivendo un periodo molto buio, fatto di disorganizzazione e di poca collaborazione tra società di club e Federazione.</p>

Spunti estrapolati	Considerazioni effettuate
<p>- Valentino Gallo: “Le campagne di marketing sono praticamente inesistenti, quando dovrebbero essere la prima cosa.”</p> <p>- Massimo Giacoppo: “Sarebbe opportuno pianificare il tutto e dedicarsi con maggiore attenzione al settore marketing.”</p> <p>- Laura Teani: “Ci vuole una reale strategia di marketing, capace di attrarre sempre nuovi sponsor e che si occupi di comunicare la bellezza del nostro sport.”</p>	<p>Le società di club pongono scarsa attenzione alle strategie di marketing, in qualunque senso siano esse declinate.</p>
<p>- Alessandro Di Somma: “La filosofia del risparmio in uno sport che deve essere lanciato, o meglio, salvato ha gli stessi risultati della Kryptonite su Superman.”</p> <p>- Silvia Motta: “Fra i tanti problemi che assillano il nostro mondo c’è il budget a disposizione (soprattutto in campo femminile) che spesso non permette di sostenere o portare a buon fine l’anno agonistico societario.”</p>	<p>Un problema che affligge la pallanuoto è quello relativo ai budget delle società di club. Queste - a parte pochi rari casi - dispongono infatti di poche risorse economiche le quali vengono puntualmente risparmiate per garantire la sopravvivenza delle squadre.</p>
<p>- Elisa Queirolo: “La pallanuoto è poco affascinante perché spesso gli impianti non sono ben tenuti e poco accoglienti”</p> <p>- Laura Teani: “La scelta di giocare l’intera finale all’aperto, in un periodo dell’anno in cui la certezza del bel tempo pare una chimera come può favorire l’affluenza di pubblico?”</p>	<p>Gli impianti dove vengono disputati gli incontri - anche quelli della massima serie - sono spesso inadeguati e ostacolano l’affluenza del grande pubblico agli eventi.</p>

Spunti estrapolati	Considerazioni effettuate
<p>Federico Colosimo: “Da appassionato, ancor prima che da interprete, sogno una pallanuoto “professionista” e non “dilettante”, dentro e soprattutto fuori dall’acqua.”</p> <p>- Andrea Razzi: “Difficilmente oggi un giovane si avvicina alla pallanuoto perché le prospettive dal punto di vista economico ed organizzativo non garantiscono un futuro. Ad esempio manca una Lega, un’Associazione Giocatori in grado di tutelare gli stessi.”</p>	<p>La pallanuoto si presenta come una disciplina dilettantistica che, a differenza del calcio professionistico, non è in grado di assicurare un futuro ai giovani che vi si avvicinano.</p>
<p>- Alessandro Di Somma: “Il fine moralmente giusto dell’aumentare la popolarità della pallanuoto in quanto sport bello, sano e appassionante non porta da nessuna parte e, anzi, rafforza il proliferare di figure amatoriali.”</p> <p>- Gimmi Guidaldi: “Se degli iper-professionisti si fanno gestire da lamentosi dilettanti è un bel problema!”</p> <p>- Andrea Lamoglia: “La maggior parte delle società di pallanuoto... sono associazioni dilettantistiche, spesso e volentieri guidate da un singolo soggetto privato, che fanno dello sport di base la loro mission aziendale, dando anche spazio all’agonismo che, in termini meramente economici, sta a significare tante spese e nessun ricavo.”</p>	<p>A parte rarissime eccezioni, le società di club non sono gestite come delle aziende da professionisti esperti e questo significa disorganizzazione e scarsa inclinazione ai profitti.</p>

3.4 - Discussione ed implicazioni manageriali

DISCUSSIONE: ASPETTI MOTIVAZIONALI

Dall’insieme dei contributi presi in considerazione nella precedente analisi è possibile percepire come la disciplina della pallanuoto richieda un impegno costante, in termini di tempo dedicato all’attività, e notevole, in termini di sollecitazione sia a livello fisico che a livello mentale: dovendo preparare il corpo allo sforzo immenso prodotto durante le

partite di campionato ogni singolo allenamento risulta essere estremamente duro - senza considerare il fatto che chi gioca nei massimi campionati nazionali deve affrontare doppie sessioni giornaliere di allenamento che comprendono sedute di preparazione atletica, tecnica e tattica sia dentro che fuori dall'acqua.

A ciò si aggiunge il fatto che, soprattutto nelle grandi città come Roma o Milano, i tempi per raggiungere gli impianti dove vengono effettuati gli allenamenti - tra l'altro ogni giorno diversi a causa della poca disponibilità di spazi acqua concessi alle società dai gestori degli stessi impianti - si dilatano a causa del traffico e, per chi studia o lavora, ciò si traduce in un ulteriore dispendio di energie.

A dispetto di quanto appena detto sull'impegno e la costanza richiesti negli allenamenti, però, sono molte le motivazioni che spingono i giovani ad avvicinarsi ad uno sport così faticoso. Tra le principali possiamo considerare senza dubbio: lo sprone dei genitori che in passato hanno praticato tale disciplina, la voglia di emulare i gesti tecnici dei grandi campioni, lo spirito di aggregazione che porta a seguire gli amici o i compagni di scuola, la presenza di strutture per la pratica della disciplina nella zona di residenza, la considerazione che si tratti di una disciplina doping-free svolta in un ambiente sano e positivo per i ragazzi.

DISCUSSIONE: CARATTERISTICHE SALIENTI

La pallanuoto, in base a quanto emerso dalle interviste focalizzate, agli occhi di chi lo pratica si caratterizza come uno sport i cui valori fondamentali sono la disciplina, il rispetto, la serietà, la determinazione e la responsabilità. Inoltre, presenta alcune caratteristiche che lo differenziano dagli altri sport:

- Il risultato dei match in campo nazionale, nella maggioranza dei casi, appare scontato. Nelle competizioni internazionali, sia per club sia per rappresentative nazionali, il risultato delle fasi finali è invece incerto fino all'ultimo secondo. Quest'ultima caratteristica gioca a favore di una maggiore spettacolarizzazione delle singole partite e degli eventi;
- Il contatto fisico tra i giocatori la fa da padrone e, a causa di molti colpi proibiti sotto la superficie dell'acqua, gli arbitri sono costretti a fischiare un considerevole numero di falli durante il match;

- Per portare a casa la vittoria della singola partita, e anche dell'intera competizione, sono necessari tanto sacrificio e un forte spirito di squadra;
- È richiesta molta tecnica da parte dei giocatori, i quali devono anche essere dotati di estro e fantasia;
- Il regolamento è complesso e, sistematicamente, vengono inserite nuove regole che lo rendono di ancora più difficile comprensione agli occhi degli spettatori;
- Anche se sono necessarie particolari doti fisiche è ancora percepito come uno sport "pulito" nei confronti del doping.

DISCUSSIONE: RAPPORTO CON IL PUBBLICO

L'inchiesta portata avanti da Di Gennaro ha fatto emergere che nella disciplina della pallanuoto, a differenza di sport come il calcio, il basket o la pallavolo, i veri esperti e tifosi che badano all'andamento di questa disciplina sportiva a qualunque livello venga praticata sono poco numerosi. Infatti, nonostante sia apprezzata dal pubblico, registra cifre a dir poco imbarazzanti in relazione ad alcuni aspetti:

- In primis, nel numero di tifosi ed appassionati che riempiono le tribune degli impianti sportivi durante le partite del campionato;
- Secondariamente, nel numero dei telespettatori che accendono il televisore per seguire le partite delle nazionali maschili e femminili.

Per quanto riguarda il primo punto preso in considerazione c'è infatti da sottolineare che le partite della regular season³⁰, anche quelle della massima serie, attirano un pubblico ristretto e molto discontinuo nella maggioranza dei casi e dei contesti. Fanno eccezione i play-off, ovvero le partite finali del campionato giocate dalle migliori squadre che si contendono lo scudetto, che vengono seguiti da un pubblico sicuramente più numeroso ma comunque non paragonabile in termini numerici neanche ai play-off di basket o di pallavolo. Le partite dei play-out, ovvero quelle che decretano la retrocessione di una squadra nelle serie inferiori, vengono seguite da un pubblico veramente molto ristretto.

³⁰ In ambito sportivo la regular season - che in italiano si traduce con "stagione regolare" - è quel periodo dell'anno in cui si svolge un torneo. Solitamente il termine è utilizzato nelle competizioni a squadre che prevedono la partecipazione ad un campionato formato da uno o più gironi. Nella pallanuoto, comunemente, la regular season inizia verso la fine di settembre o i primi di ottobre e si conclude nel mese di maggio prima delle partite di play-off e play-out.

Discorso diverso riguarda invece le squadre nazionali, Settebello e Setterosa, che durante le tappe italiane di World League riescono a catturare l'interesse e l'attenzione di un pubblico veramente molto ampio ed appassionato. Ciò, però, non si riflette in egual misura nei numeri dei telespettatori che seguono le due rappresentative in TV.

In ogni caso, quelli che si dichiarano tifosi di una certa squadra di pallanuoto dimostrano un attaccamento ai colori sociali inferiore rispetto ad un classico tifoso di una squadra di calcio. Questo avviene perché i vari club non sono in grado di stimolare il rapporto con i propri appassionati, lasciando al mero caso la possibilità di aumentare il coinvolgimento e l'esperienza di questi ultimi.

DISCUSSIONE: PRINCIPALI PROBLEMATICHE

Le problematiche principali che sono presenti nel mondo della pallanuoto, così come l'inchiesta di Di Gennaro ha evidenziato, sono le seguenti:

- Grande difficoltà, soprattutto da parte del pubblico estraneo alla disciplina, di comprendere le regole ed il funzionamento del gioco;
- Scarsità sul territorio di strutture realmente adeguate ed appositamente dedicate alla pratica di questo sport (le Smart Arena di cui al paragrafo 2.3 sono una vera utopia, al momento, per questo sport);
- Mancanza di risorse economiche e finanziarie per le società che, in questo modo, non riescono ad investire in marketing e comunicazione, in atleti di talento, in strutture adeguate, nella creazione di una Customer Experience;
- Ridotto spazio dedicato a questo sport sui principali mezzi d'informazione nazionali, come giornali, televisioni e radio, contro l'incredibile quantità di attenzione che questi ultimi riservano, per esempio, al calcio;
- Mancanza di organizzazione a livello societario e federale ed assenza di uomini di business con una mentalità imprenditoriale;

VALUTAZIONI DI SINTESI

Basandosi sia sulle considerazioni iniziali effettuate nel precedente paragrafo che sugli argomenti discussi all'interno di quest'ultimo, è possibile effettuare una valutazione di sintesi in merito a quelli che sono gli aspetti negativi e quelli positivi che caratterizzano il mondo della pallanuoto. A pagina seguente trova spazio la Tabella 3.2 riassuntiva.

TABELLA 3.2: VALUTAZIONI DI SINTESI

FONTE: ELABORAZIONE PROPRIA

Aspetti negativi	Aspetti positivi
<ul style="list-style-type: none"> - Difficoltà nella comprensione del regolamento; - Impianti non adeguati sotto il profilo strutturale; - Pubblico di scarse dimensioni agli eventi; - Mancanza di tariffe d'ingresso agli eventi; - Sport non professionistico secondo le leggi italiane; - Contesto disorganizzato e generale mancanza di fondi per la gestione delle società; - Assenza all'interno delle società di club di un management sportivo; - Nessuna spettacolarizzazione degli eventi; - È una disciplina che richiede enormi sacrifici sotto tutti i punti di vista; - La pallanuoto non presenta personalità importanti dal punto di vista dei social media; 	<ul style="list-style-type: none"> - È uno sport che, al di là degli aspetti negativi, piace agli spettatori; - Alcuni, anche se pochissimi club, stanno effettuando degli investimenti in ottica di miglioramento della Fan Experience; - È una disciplina che risulta essere "pulita" nei confronti del doping; - Il contesto sociale all'interno del quale viene svolta la disciplina è sano e sicuro per i ragazzi; - Insegna ai ragazzi valori fondamentali quali la disciplina, il rispetto, la serietà, la determinazione e la responsabilità; - Squadre nazionali (Settebello e Setterosa) che vantano numerosi allori nelle principali competizioni internazionali; - Alcune delle più forti squadre di club, in cui militano alcuni dei migliori giocatori al mondo, partecipano al campionato italiano;

POSSIBILI IMPLICAZIONI MANAGERIALI

In questa sezione, e in base a quanto finora rilevato nel corso di questo ultimo capitolo, verranno prese in considerazione possibili strategie ritenute utili per un maggiore sviluppo del prodotto pallanuoto e della sua visibilità, sia a livello nazionale che a livello di singolo club.

Prima di continuare si ritiene necessario introdurre brevemente un concetto utile alla successiva comprensione dei futuri passaggi dell'elaborato. Il concetto in questione è quello di Brand Equity.

La Brand Equity, o valore della marca, esprime la forza di una marca sul mercato. Può essere definita sia da un punto di vista finanziario, e in tal caso si pone l'accento sul valore del brand in quanto asset del patrimonio aziendale (come brevetti e marchi); oppure da un punto di vista più orientato al marketing, e in tal caso può essere definita come il patrimonio d'immagine che una marca è riuscita a costruirsi nel tempo, frutto dell'aggregazione di atteggiamenti e comportamenti dei consumatori, dei canali distributivi e dei diversi influencer del processo d'acquisto che rafforzano i profitti futuri e il cash flow di lungo periodo (Srivastava e Shocker, 1991).

Ciò detto, per quanto riguarda il contesto italiano e affinché si verifichino situazioni in grado di aumentare la Brand Equity della pallanuoto, le manovre in grado di generare un effetto positivo potrebbero essere le seguenti:

- **Piazzamenti internazionali:** come detto in precedenza, Settebello e Setterosa hanno raggiunto nel corso degli anni e delle manifestazioni sportive piazzamenti di tutto rispetto, conquistando in più di un'occasione il gradino più alto del podio. Questi traguardi sono sicuramente una forma di pubblicità molto importante per una disciplina sportiva e, anche se non è sempre facile piazzarsi davanti tutte le altre concorrenti, la Federazione Italiana Nuoto dovrebbe cercare di mettere in atto manovre in grado di preservare la massima qualità dell'organico. Un esempio da cui prendere spunto per raggiungere questo obiettivo proviene dalla Spagna dove i giovani talenti della pallanuoto vengono formati presso i CAR (Centros de Alto Rendimiento) che dipendono direttamente dal Ministero dello Sport spagnolo. All'interno di questi centri le nuove leve vivono le loro settimane - studiano e si allenano quotidianamente con i tecnici federali che li seguono secondo un programma di sviluppo uniforme incentrato sulla tecnica e sulla tattica individuale - per poi tornare nel loro club di appartenenza con cui giocano le partite di campionato durante il weekend. Grazie ai CAR, che hanno permesso una centralizzazione del processo formativo dei giocatori, la nazionale spagnola di pallanuoto è riuscita dopo tanti fallimenti sportivi ad ottenere un ottimo secondo

posto ai Campionati Europei svolti a Barcellona nell'estate 2018, cedendo in finale contro la fortissima Serbia solo ai tiri di rigore. L'esempio dei CAR spagnoli, che restituiscono ai club di appartenenza giocatori più preparati e pronti ad essere lanciati in prima squadra, non potrebbe però essere riprodotto integralmente in Italia poiché il campionato, a differenza di quello spagnolo, è a livello nazionale e non regionale. Ciò si potrebbe tradurre in problemi legati allo spostamento dei diversi giocatori tra i Centri e i club di appartenenza sparsi su tutto il territorio;

- **Presenza mediatica:** la diffusione e la popolarità della pallanuoto passano senza dubbio dalla presenza mediatica della disciplina. Questo vuol dire che importanti manifestazioni, quali Campionati Europei e Campionati Mondiali, dovrebbero trovare spazio sulle reti nazionali. La possibilità che ciò avvenga dipende dalla lungimiranza di queste ultime che, credendo nel prodotto pallanuoto, trasmettono tali eventi. Significativo, anche se relativo ad una competizione fra società di club, è l'esempio dell'accordo siglato tra la piattaforma Sky Sport e la Pro Recco Waterpolo 1913. In occasione della fase finale di Champions League 2017/2018 - a cui hanno partecipato ben due squadre di club italiane (Pro Recco Waterpolo 1913, appunto, e A.N. Brescia) su otto compagini totali - la rete televisiva di proprietà di Rupert Murdoch ha trasmesso in esclusiva tutte le partite della competizione svolta a Genova la prima settimana di giugno 2018, raccogliendo ottimi risultati per quanto riguarda lo share televisivo. L'esempio appena riportato fa presagire che, se anche alle competizioni tra nazionali venisse dato il giusto spazio su un palcoscenico adeguato, la visibilità della pallanuoto ne beneficerebbe certamente;
- **Testimonial:** un ulteriore modo per aumentare a livello nazionale la Brand Equity di uno sport come la pallanuoto potrebbe essere quello di accostarvi la presenza di personaggi famosi e conosciuti dal grande pubblico. Sfruttare la mediaticità di questi personaggi - per esempio quella di Antonio Cassano, famoso giocatore di calcio e marito di una pallanuotista ancora in attività del Rapallo Nuoto e Pallanuoto - potrebbe incentivare i giovani ad affluire in massa nelle piscine di tutta Italia e potrebbe attirare l'attenzione delle reti televisive interessate a diffondere notizie sulle abitudini di personaggi pubblici famosi.

Quanto appena detto potrebbe valere per la generazione di una maggiore visibilità a livello nazionale della pallanuoto. A livello di singolo club, invece, si potrebbe cercare di intraprendere soluzioni quali:

- **Promozione a livello scolastico:** come è stato evidenziato in precedenza dall'inchiesta di Di Gennaro risultano essere pochissime le azioni di propaganda effettuate nelle scuole dalle singole società di club. Ciò che non viene capito in questo caso è che tali azioni hanno lo scopo di creare interesse nei più giovani e di incrementare il supporto da parte dei genitori di questi ultimi. Sempre in questo ambito e allo scopo di avvicinare ulteriormente i giovani a questo sport si potrebbero inserire accordi tra le società di club e gli istituti scolastici che prevedano l'insegnamento della pratica della pallanuoto durante le ore di educazione fisica;
- **Attività di co-marketing:** ideale per la crescita della pallanuoto sarebbe il coinvolgimento delle singole istituzioni cittadine nella realizzazione di progetti il cui scopo deve essere quello di esporre in vetrina una realtà sportiva, in molti casi l'unica, della città. In questo modo si potrebbero creare eventi in grado di divertire i più giovani e di portarli, attraverso attività divertenti, alla consapevolezza di una disciplina molte volte sconosciuta;
- **Sponsorizzazioni:** a parte rare eccezioni, le società di club del mondo della pallanuoto non hanno il sostegno di sponsor rilevanti che condividono con esse importanti progetti di sviluppo a lungo termine. Ciò è dovuto al fatto che la maggior parte delle realtà pallanuotistiche non è in grado di garantire ad aziende rinomate un quantitativo di pubblico minimo che possa valere la sponsorizzazione. "Una possibile soluzione sarebbe quella di convincere un'importante azienda locale, con un brand molto conosciuto tra i consumatori, alla finalizzazione di un piano di sponsorship volto allo sviluppo di competitività della prima squadra, risultando vincente in campo nazionale. Lo sponsor che verrà coinvolto dovrà manifestare la volontà di creare un rapporto di affiliazione... I benefici non sarebbero solamente finanziari, ma anche di maggiore advertising (data da vittorie sportive sul campo) e publicity all'interno di testate giornalistiche locali." (Chiaretto F., 2012).

3.5 - Conclusioni al capitolo terzo

“Lo sport della pallanuoto, sia a livello di federazione che di singoli club (maschili e femminili), ha le potenzialità e le possibilità per migliorare il coinvolgimento degli appassionati e, in definitiva, rendere massima la Fan Experience sia nei giorni dei match che durante tutto il resto dell’anno?”

A questa domanda di ricerca si è cercato di rispondere attraverso lo svolgimento del terzo capitolo. Quest’ultimo ha preso in considerazione molti aspetti tra cui la storia e la diffusione di questo sport nonché le sue regole di funzionamento, l’impatto mediatico che ricopre sui principali mezzi d’informazione sportiva nazionale, i contributi provenienti da alcuni degli interpreti migliori di questa disciplina. Tutto ciò ha portato inevitabilmente alla formulazione di alcune riflessioni in merito a questo sport:

- Sebbene sia di difficile comprensione agli occhi di chi lo guarda per la prima volta, chiunque assista ad una partita di pallanuoto rimane soddisfatto dello spettacolo generato dai giocatori in acqua. Questo vuol dire che la pallanuoto piace al pubblico, elemento da non sottovalutare nel momento in cui vengono cercate soluzioni per migliorarne la visibilità e aumentare l’engagement dei tifosi;
- A dispetto dei numerosi ed importanti piazzamenti delle rappresentative nazionali (Settebello e Setterosa) e a fronte della validità del campionato italiano, uno dei più importanti sulla scena mondiale, la pallanuoto non riesce a ritagliarsi uno spazio concreto e costante nei principali mezzi d’informazione sportiva nazionale;
- Le società di club che compongono l’ecosistema pallanuotistico non sono costituite, come quelle attinenti ad altri sport come il calcio, quali società di capitali - e quindi S.P.A. o simili. Questo implica indubbiamente che le risorse a disposizione di questi club non siano sufficienti allo sviluppo di progetti di lungo termine in quanto appena idonei a garantirne la sopravvivenza anno per anno. In più, il management, se così può essere chiamato, di tali club conta pochissime personalità il più delle volte non adatte alle posizioni professionali ricoperte;
- A parte poche sfide nel corso del campionato, la maggior parte delle gare che vengono disputate ogni stagione vedono la presenza di ben poco pubblico sugli spalti degli impianti sportivi;

Alla luce di tali considerazioni finali e avendo in mente quanto analizzato fino ad ora nel corso dell'elaborato si può senz'altro dire che nella disciplina della pallanuoto, prima di sviluppare ed attuare strategie volte all'incremento dell'esperienza dei fan, vi è il necessario bisogno di creare una community di fedeli che rispondano costantemente e concretamente alle azioni del club.

Facendo riferimento a quanto esaminato nel paragrafo 3 del capitolo 2 - relativo all'impatto delle tecnologie digitali sul Fan Journey - si può infatti notare che l'adozione da parte dei club pallanuotistici di strategie volte all'aumento dell'esperienza In-Stadium piuttosto che quella relativa al live streaming non siano sostenute da un numero, in termini di fan base, adeguato e minimo.

Ciò che preme sottolineare è che la disciplina della pallanuoto potrebbe avere le potenzialità per avvicinarsi a sport più acclamati, come il calcio o il basket, ma la negligenza e la poca lungimiranza di chi sta dietro le scrivanie delle società non permettono a questo sport di spiccare il volo, rimanendo ancorato a principi e concetti passati.

Se quindi, almeno per il momento, non sembra possibile parlare di strategie digitali in grado di aumentare la Fan Experience dei tifosi della pallanuoto, sono sicuramente ipotizzabili soluzioni - digitali e non - idonee alla costruzione del legame tra i club e, almeno all'inizio, la popolazione delle zone limitrofe alla città di appartenenza degli stessi:

- Sponsorizzazione e patrocinio di eventi sono due degli strumenti a disposizione dei club cittadini che possono essere utilizzati allo scopo di inserirsi nella comunità, sviluppare la rinomanza del brand e potenziarne l'immagine associandola a valori positivi. Sono modalità particolari attraverso cui un club può pubblicizzare se stesso e "intendono evitare il rischio tipico della pubblicità istituzionale, ovvero quello di stancare il pubblico che potrebbe esserne infastidito e considerare queste campagne come attività di auto-celebrazione." (Lambin, 2012). Gli eventi sostenuti devono presupporre, seppur indirettamente, un legame con il club che li promuove e se da un lato la sponsorizzazione è un'operazione interamente commerciale che prevede diritti e doveri il patrocinio, dall'altro, presume un carattere generoso e disinteressato;

- Soprattutto in un primo momento, ma anche successivamente, i social network si rivelano utilissimi strumenti a favore dei club sportivi. L'utilizzo di Facebook, Instagram, Twitter e di tutti gli altri social media risulta vincente per mettere in moto il processo di awareness del brand attraverso "occasioni di engagement e costruzione della community dei fan (community e fan engagement)." (Di Fraia, 2012). Oltre che per acquisire notorietà e costruire il proprio brand, i social network possono essere utilizzati per alimentare l'interazione con i propri fan e promuovere il proprio official merchandise;
- Per raggiungere l'obiettivo di aumentare l'awareness e costruire un forte legame con la propria tifoseria, stampa e televisione forniscono alle società sportive una grande opportunità che non può essere sottovalutata. "La comunicazione, però, non deve avvenire esclusivamente attraverso le rituali interviste che vengono effettuate nel dopo-partita o a conclusione di una seduta di allenamento, in quanto spesso le dichiarazioni che vengono rilasciate sono di circostanza e prive di contenuti... Sarebbe opportuno, invece, l'acquisizione o comunque l'utilizzazione di spazi per rubriche in cui la società possa intrattenere un dialogo diretto con i propri tifosi." (Cherubini, 2000);
- Il mondo dello sport è ormai un contesto ad alta visibilità e risulta dunque utile riuscire a sviluppare iniziative volte all'attivazione di un positivo sistema di relazioni pubbliche. "Oltre ad un'accurata gestione dei rapporti con la stampa, di cui si è già fatto cenno, si possono considerare anche aspetti quali l'organizzazione di visite nelle scuole, negli ospedali, di convegni specialistici, la partecipazione a manifestazioni sociali nella comunità di riferimento, la presenza in associazioni qualificate, l'organizzazione di visite da parte di personalità significative." (Cherubini, 2000);

Quanto appena detto può essere un valido punto di partenza per le società sportive del mondo pallanuotistico che rispetto ad altre realtà, come il calcio o il basket, si trovano in ritardo di sviluppo. Creare l'awareness intorno al brand e allargare la fan base devono essere gli obiettivi primari per questi club che solo successivamente, una volta raggiunta una quota considerata accettabile, possono mettere in pratica strategie - digitali e non - in grado di aumentare la Fan Experience dei propri supporter.

Conclusioni generali

La digital transformation, grazie al suo impatto sui processi e sui modelli di business che abbiamo avuto modo di analizzare nel corso dell'intero elaborato, è un argomento che negli ultimi anni ha attirato l'attenzione di molti manager di diverse Industry e, con grande probabilità, seguirà ad essere motivo di discussione e di dibattito anche nel prossimo futuro. Un tema indissolubilmente legato alla trasformazione digitale è quello che prende in considerazione le strategie di carattere omni-canale attuate di recente in molte Industry.

Per questo motivo quando si parla di omni-canali non si può non rivolgere il proprio pensiero alle aziende retail e alle iniziative che i loro manager sperimentano. Quando si parla di omni-canali non si può non prendere in considerazione l'incessante simbiosi tra il mondo fisico e quello digitale. Quando si parla di omni-canali bisogna capire che non esiste più alcuna differenza tra i tradizionali punti vendita, il sito web, le app per i device mobili, i social network e tutti gli altri canali di comunicazione e distribuzione. Quando si parla di omni-canali si deve pensare ad una gestione organica della distribuzione che sia in grado di mettere a proprio agio il cliente e che lo apra ad un rapporto di fiducia con la marca, in modo tale che sia esso stesso a fornire informazioni utili alla costruzione di una proposta personale.

Come si traducono le dinamiche appena accennate quando devono essere applicate al particolare mondo della Sport Industry? Quali sono gli strumenti a disposizione delle società di club in grado di integrare e rendere omogeneo lo spazio fisico con quello digitale per costruire un'esperienza omni-canale intorno alle moderne generazioni di tifosi? Non vi è dubbio, al riguardo, che le nuove strategie di marketing sportivo che ruotano intorno al fan hanno alla base le innovative tecnologie figlie di una rivoluzione che si muove sempre di più verso il digitale.

Nella Sport Industry, in particolare, la rivoluzione digitale è un fenomeno in costante affermazione, con la tecnologia pronta a sostenere nuovi modelli di interazione tra club e supporter che con il tempo rappresenteranno la quotidianità. Le aziende sportive, infatti, sono alle prese con una evoluzione senza soluzione di continuità che trova nel digitale lo strumento più efficace per raggiungere sia gli obiettivi di perfezionamento dell'integrazione tra i vari punti di contatto sia quelli di miglioramento della fusione tra

i canali di comunicazione fisici e digitali, rendendo così i processi più funzionali e creando intorno al tifoso un'esperienza omni-canale.

Alcune delle colonne su cui si reggeranno i nuovi modelli dello Sport Business, e che spingeranno i manager delle società sportive di ogni disciplina ad integrare gli innovativi asset digitali con quelli strutturali, saranno rappresentate dalla possibilità di utilizzare nuovi metodi di pagamento, dal godimento senza pari degli eventi dal vivo, dall'azzeramento delle distanze tra club e tifosi, dall'intrattenimento attraverso i device mobili e, infine, dalle opportunità create dai sensori di prossimità come i beacon.

Tale processo evolutivo, tuttavia, non si vuole soffermare solamente sull'introduzione delle nuove tecnologie nei processi dello Sport Business ma vuole prendere in considerazione anche la cultura e il modello di governance aziendale poiché risulta ormai chiaro a tutti che scomporre e ristrutturare l'intera esperienza del tifoso, comprendendo tutti i diversi touch point della Fan Experience, è di fondamentale importanza per creare un legame intimo tra il club e il supporter. Legame basato su attenzione e coinvolgimento continui nel tempo.

L'obiettivo che deve muovere ogni singola realtà sportiva deve essere quello di creare un Fan Journey ad hoc che colleghi i momenti prima, durante e dopo il match e che integri tutti i touch point tra il club e i tifosi. Ciò si deve sostanziare in un approccio omni-canale in cui "la ricerca del biglietto, l'effettivo acquisto, il viaggio verso lo stadio, l'esperienza nell'arena, la consumazione durante il match, la condivisione social, il post-partita, devono rappresentare un continuum unico con nuovi luoghi fisici" (<https://sportthinking.it>, maggio 2018).

Nell'ottica di strutturare un rapporto costante e un'interazione totale con i tifosi alcuni club si stanno dotando, per esempio, di un Media Hub, ossia una piattaforma a supporto della strategia digitale del club in grado di centralizzare le azioni di Fan Engagement e loyalty. In poche parole si tratta di uno strumento attraverso il quale è possibile distribuire contenuti personalizzati e gestire le comunicazioni ufficiali che vengono diffuse sia online che offline. Si basa su un approccio data-driven e, grazie alle informazioni che gli utenti digitali rilasciano sia attivamente (opinioni, interessi e comportamenti) sia passivamente (analizzando le informazioni sulla navigazione), il Media Hub vuole essere il punto di partenza per attività che oggi un club non può sottovalutare: acquisizione, profilazione e monetizzazione.

La forza di un Media Hub che si rispetti deriva sicuramente dalla solidità delle sue basi che si fondano su quattro pillar fondamentali: contenuto, touch point integrati, tecnologia e business model. Di seguito vengono presi in considerazione in maniera separata gli uni dagli altri ma una società di club deve essere in grado di strutturarli tutti e quattro insieme in maniera omogenea.

CONTENUTO

I processi di user acquisition, engagement, fidelizzazione e monetizzazione messi in atto dalle società di club devono basarsi su dei contenuti in grado di intrattenere ed informare i tifosi in modo da scatenare la loro passione e alimentare il loro interesse e la loro condivisione all'interno di una comunità molto ampia. Tante sono le possibilità che si prospettano:

- Risultati, classifiche e statistiche relative alla prima squadra nonché news, highlights e informazioni sulle partite successive del campionato;
- Interviste ai giocatori e ai membri dello staff;
- Video esclusivi all'interno degli spogliatoi (questi contenuti sfociano in un alto tasso di engagement);
- Informazioni e contenuti vari sulle squadre giovanili nonché approfondimenti dedicati alla squadra femminile, nel caso ne esista una.

TOUCH POINT INTEGRATI

Come detto in precedenza, i canali digitali e i canali fisici devono essere parti integranti della stessa strategia omni-canale e devono essere in grado di muoversi in modo coordinato. Questo perché entrambi rappresentano i luoghi in cui si sviluppa la relazione con l'utente e se ne aumenta l'esperienza olistica. Il corretto coordinamento dei diversi touch point, oltre ad essere utile alle strategie di engagement e fidelizzazione, ha lo scopo ultimo di rafforzare il brand e la sua immagine. Alcune idee a supporto di quanto detto potrebbero essere:

- Content web management del sito e delle applicazioni ufficiali;
- Implementazione di strategie di proximity marketing grazie all'utilizzo, per esempio, di beacon negli impianti sportivi o in particolari punti della città;

- Iniziative volte alla progettazione di esperienze quali, per esempio, l'incontro dei giocatori durante gli allenamenti o durante i pre-partita;
- Strategie volte all'implementazione di Augmented Reality o Virtual Reality per creare nuove esperienze;
- Iniziative di supporto per la In-Stadium Experience, come food delivery o accesso alla rete Wi-Fi.

TECNOLOGIA

Il terzo pilastro su cui dovrebbe basarsi il Media Hub di un club è rappresentato dall'assoluta integrazione di diverse piattaforme tecnologiche il cui scopo deve essere quello di acquisire nuovi utenti e di creare engagement. Alcune soluzioni potrebbero essere rappresentate da:

- Piattaforma per il fan engagement con strumenti quali sticker per le tastiere degli smartphone, chatbot, instant win e strumenti simili;
- Piattaforma per la distribuzione e la gestione dei contenuti multimediali sui canali digitali;
- Piattaforme di CRM o di CEM allo scopo di approfondire la conoscenza della propria user base;
- Piattaforma per l'ottimizzazione delle vendite del proprio merchandise online su web e app;
- Piattaforme di gamification per aumentare il coinvolgimento attraverso contenuti ludici divertenti - come, per esempio, concorsi a premi - e, di conseguenza, espandere la profilazione degli utenti;
- Piattaforma di e-ticketing per la distribuzione dei tagliandi utili all'ingresso negli impianti o ad iniziative particolari.

BUSINESS MODEL

Ultimo, ma non per questo meno importante pillar del Media Hub, è il business model. Esso permette infatti alle società di club di convertire gli esempi di strategie fin qui proposte in occasioni di monetizzazione: i dati assorbiti tramite i diversi strumenti digitali permettono di acquisire importanti informazioni sui propri utenti e attivare, in

questo modo, modelli di revenue ottimali. Questi ultimi, a loro volta, possono essere distinti in modelli di monetizzazione diretta e modelli di monetizzazione indiretta:

- **Monetizzazione diretta:** grazie alla mole di dati acquisiti sugli utenti negli step precedenti, è possibile offrire prodotti, servizi e azioni targettizzate sulla base degli interessi e delle necessità di ogni singolo fan;
- **Monetizzazione indiretta:** “avere una conoscenza e una profilazione capillare dei fan, significa disporre di potenti strumenti per raggiungere specifici target. Questo vantaggio non è soltanto per la squadra ma anche per tutte le terze parti interessate a sfruttare tale opportunità (partner e sponsor possono manifestare interesse nell’utilizzo di questi dati per campagne verticali di comunicazione, su cluster interessati con il prodotto/servizio/evento pubblicizzato).” (<https://sportthinking.it>, gennaio 2018).

Il fine di un modello basato su un Media Hub così strutturato dovrebbe essere quello di regalare al tifoso - il cui atteggiamento di fondo è diventato nettamente più dinamico rispetto al passato - un’esperienza in cui il formato digitale e quello fisico siano integrati in un’unica soluzione e siano versatili e personalizzabili in base alle esigenze del fan stesso. Quest’ultimo, dal canto suo, è disposto a compiere qualsiasi tipo di azione se invogliato nella maniera giusta, soprattutto durante i momenti emozionali che solo lo sport è in grado di offrire.

Nonostante all’interno delle conclusioni al capitolo terzo sia stato affermato che la disciplina sportiva della pallanuoto sia ancora in netto ritardo di sviluppo per quanto riguarda l’implementazione di strategie volte all’aumento del coinvolgimento e dell’esperienza dei tifosi, sembra il caso di poter dire che il modello del Media Hub - strutturato secondo una versione semplificata e di più immediata applicazione - sia in grado di rappresentare quell’opportunità che questo sport aspetta da ormai parecchi anni e che gli permetta di uscire dal bozzolo in cui è rimasto per troppo tempo.

Per quanto detto fino ad ora, quindi, le società di club - pallanuotistiche e non - dovrebbero evolvere in Media Company strutturate intorno ad un Media Hub solido poiché necessitano di far parte costantemente, e a lungo termine, della vita del proprio

pubblico. Solo tramite una logica omni-canale è però possibile costruire una tale strategia strutturata ed integrata che porti alla fidelizzazione e alla monetizzazione.

La pallanuoto, nonostante tutto, è uno sport che non ha nulla da invidiare ad altre realtà in termini di spettacolarità ma, molto probabilmente ha estremo bisogno di un nuovo format che prenda in considerazione aspetti legati all'organizzazione, alla promozione, alla comunicazione, al marketing e al coinvolgimento dei propri tifosi tramite forti emozioni ed esperienze.

Grazie alla tecnologia e agli asset digitali di ultima generazione i tempi sono più maturi che mai affinché questa disciplina sia in grado di fare il salto di qualità che merita e che possa farla crescere sotto tutti gli aspetti. Le premesse, infatti, ci sono tutte così come ci sono già alcune società di club che stanno effettuando notevoli investimenti per raggiungere importanti traguardi in tal senso. Ciò che più conta in questo momento - anche se partire più o meno da zero è un passo difficile per tutti - è iniziare a muoversi poiché è solo così che possono essere raccolti i primi frutti. In un secondo momento bisognerà continuare a mantenere le aspettative e a raggiungere gli obiettivi posti alla crescita del club anno dopo anno.

Quello che ci si augura, quindi, è che gli addetti ai lavori inizino “ad utilizzare le nuove tecnologie per promuovere la pallanuoto, coinvolgere i tifosi, allargare la base praticante utilizzando strumenti e soluzioni digitali” (<https://www.wpdworld.com>, 2017), ma soprattutto che vengano colte “le opportunità che derivano dal saper fare rete, dal riuscire a fare sinergia positiva tra società, federazione e associazioni, proprietà delle strutture sportive, territorio, media, sponsor, ect in una catena che sappia portare utili a tutto il sistema.” (<https://www.wpdworld.com>, 2017).

BIBLIOGRAFIA

Adams L., Burkholder E., Hamilton K., *Micro-moments. Your guide to winning the shift to mobile.*, Google Annual Report, 2015

Bernardi G., *La digital customer experience nello sportswear. Verso l'omni-canalità.*, tesi di laurea magistrale, Università Cà Foscari di Venezia, 2016

Bonchek M., France C., *Marketing can no longer rely on the funnel.*, in "Harvard Business Review", maggio 2014

Cherubini S., *Il marketing sportivo. Analisi, strategie, strumenti.*, Franco Angeli Editore, 2000

Chiaretto F., *Marketing sportivo e sponsorizzazioni: il caso Pallamano C.U.S. Venezia*, tesi di laurea, Università Cà Foscari di Venezia, 2012

Colletti G., Materia A., *Social TV. Guida alla nuova TV nell'era di Facebook e Twitter.*, Il Sole 24 Ore Libri, 2012

Corrao S., *Il focus group*. 2° ed., Milano: FrancoAngeli., 2002

Court D., Elzinga D., Mulder S., Vetvik O. J., *The consumer decision journey.*, in "McKinsey Quarterly", giugno 2009

Di Fraia G., *Social media marketing. Strategie e tecniche per aziende B2B e B2C.*, Hoepli, 2015

Edelman D., *Branding in the digital age. You're spending your money in all the wrong places.*, in "Harvard Business Review", dicembre 2010

Frascaria M., *La customer journey dei millennials. Comportamento di acquisto generazionale e implicazioni di marketing.*, tesi di laurea, Università Luiss Guido Carli, 2017

Harvard Business Review Analytic Services, *Lessons from the Leading Edge of customer experience management*, Harvard Business Review Report, 2014

IQUII Sport, *The European football club*, IQUII Sport Report, giugno 2018

Ismail A.R., *Experience marketing: an empirical investigation*, in "Journal of Relationship Marketing", 2011, Vol. 10, pp. 167–201

Jain R., Bagdare S., *Determinants of customer experience in new format retail stores*, in "Journal of Marketing & Communication", 2009, Vol. 5, No. 2.

Kendall P., Merton R., *L'intervista focalizzata*, 2012

- Kotler P., Keller K., Ancarani F., Costabile M., *Marketing management.*, Pearson, 2017
- Lambin J., *Market-driven management. Marketing strategico e operativo.*, McGraw-Hill, 2012
- Lecinski J., *ZMOT. Winning the zero moment of truth.*, Google, 2011
- Lecinski J., *ZMOT Handbook. Ways to win shoppers at the zero moment of truth.*, Google, 2012
- Lemon K., Verhoef P., *Understanding customer experience throughout the customer journey.*, in “Journal of Marketing: AMA/MSI Special Issue”, novembre 2016, Vol. 80, pp. 69-96
- Maida M., *Il mobile augmented marketing. I micro-moments e le implicazioni strategiche del nuovo customer journey.*, tesi di laurea, Università Luiss Guido Carli, 2016
- Newzoo, *2018 global e-Sports market report*, Newzoo Annual Report, 2018
- Nielsen Sports, *Top 5 global sports industry trends*, Nielsen Annual Report, 2018
- Nielsen Sports, *Commercial trends in sports 2017*, Nielsen Annual Report, 2017
- Pine J., Gilmore J., *Oltre il servizio. L'economia delle esperienze.*, Rizzoli Etas, Milano, 2000
- Repucom, *Fan revolution. Global fans in the information age.*, Repucom Annual Report, 2015
- Riccio M., *La rivoluzione degli OTT nello sport. La lotta dei colossi per lo streaming degli eventi sportivi.*, in “Sport Business Management”, 16 giugno 2017
- Richardson A., *Using customer journey maps to improve customer experience.*, in “Harvard Business Review”, novembre 2010
- Sathish A. S., Venkatesakumar R., *Customer experience management and store loyalty in corporate retailing with special reference to Sony world*, in “Annamalai International Journal of Business Studies & Research”, 2011, Vol. 3, No. 1, pp. 67-76.
- Schmitt B., *Customer experience management. A revolutionary approach to connecting with your customer.*, 2003
- Schmitt B., Ferraresi M., *Marketing esperienziale. Come sviluppare l'esperienza di consumo.*, FrancoAngeli Edizioni, 2006

Srivastava R., Shocker A., *Brand equity: a perspective on its meaning and measurement*, in “Marketing Science Institute”, 1991, No. 91-124

Taschetti F., *Il marketing omnichannel. L'evoluzione della strategia e implicazioni manageriali.*, tesi di laurea, Università Luiss Guido Carli, 2017

Verhoef P., Lemon K., Parasuraman A., Roggeveen A., Tsiros M., Schlesinger L.A., *Customer experience creation: determinants, dynamics and management strategies*, in “Journal of Retailing”, 2009, Vol 85, No. 1, pp. 31-41.

Vescovi T., *La pianificazione di marketing: piani strategici, relazioni con il mercato, creatività.* Milano, Il Sole 24 ore, 2005

SITOGRAFIA

<http://www.digitaldocument.it/index.php/2013/05/27/le-cinque-fasi-del-customer-experience-management/>

<https://wotsthebigidea.com/identify-customer-touch-points/>

<https://www.briansolis.com/2014/09/new-era-seo-zero-moment-truth-defined-shared-customer-experiences/>

https://www.osservatori.net/it_it/osservatori/comunicati-stampa/innovazione-e-formazione-dalle-startup-la-upgrade-per-lo-sport

<https://nielsen.com/it/about-us/>

<http://www.nielsen.com/it/it/insights/news/2017/digital-innovation-in-sports-industry.html>

<https://www-01.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?htmlfid=ICJ03126USEN>

<https://www.sportbusinessmanagement.it/2017/06/la-rivoluzione-degli-ott-nello-sport.html>

<https://www.sportbusinessmanagement.it/2017/09/ecco-come-la-tecnologia-ar-augmented.html>

<https://www.federnuoto.it/federazione/la-storia/la-pallanuoto.html>

http://www.benessere.com/fitness_e_sport/sport/pallanuoto.htm

<https://darioDIGE.wordpress.com/2017/05/27/la-pallanuoto-che-vorrei-25/>

<https://dariodige.wordpress.com/2017/05/26/la-pallanuoto-che-vorrei-24/>

<https://dariodige.wordpress.com/2017/05/22/la-pallanuoto-che-vorrei-23/>

<https://dariodige.wordpress.com/2017/05/20/la-pallanuoto-che-vorrei-22/>

<https://dariodige.wordpress.com/2017/05/19/la-pallanuoto-che-vorrei-21/>

<https://dariodige.wordpress.com/2017/05/18/la-pallanuoto-che-vorrei-20/>

<https://dariodige.wordpress.com/2017/05/16/la-pallanuoto-che-vorrei-18/>

<https://dariodige.wordpress.com/2017/05/14/la-pallanuoto-che-vorrei-17/>

<https://dariodige.wordpress.com/2017/05/13/la-pallanuoto-che-vorrei-16/>

<https://dariodige.wordpress.com/2017/05/12/la-pallanuoto-che-vorrei-15/>

<https://dariodige.wordpress.com/2017/05/11/la-pallanuoto-che-vorrei-14/>

<https://dariodige.wordpress.com/2017/05/11/la-pallanuoto-che-vorrei-13/>

<https://dariodige.wordpress.com/2017/05/09/la-pallanuoto-che-vorrei-10/>

<https://dariodige.wordpress.com/2017/05/09/la-pallanuoto-che-vorrei-9/>

<https://dariodige.wordpress.com/2017/05/08/la-pallanuoto-che-vorrei-8/>

<https://dariodige.wordpress.com/2017/05/07/la-pallanuoto-che-vorrei-7/>

<https://dariodige.wordpress.com/2017/05/06/la-pallanuoto-che-vorrei-6/>

<https://dariodige.wordpress.com/2017/05/04/la-pallanuoto-che-vorrei-4/>

<https://dariodige.wordpress.com/2017/05/03/la-pallanuoto-che-vorrei-3/>

<https://dariodige.wordpress.com/2017/04/29/la-pallanuoto-che-vorrei/>

<https://sportthinking.it/2018/05/09/sport-digital-transformation-e-omnicanalita/>

<https://sportthinking.it/2018/01/31/da-club-a-media-la-data-driven-experience-e-un-nuovo-modello-per-la-monetizzazione/>

<https://www.wpdworld.com/news/arrivato-momento-della-smart-waterpolo/>