



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



RiNMSASFT

Ri(IN)novazione della strategia di marketing in squadre
femminili semi-professionali

**Relazione sulle esigenze di aggiornamento dei
manager di squadre semi-professionali femminili nel
campo della gestione dello sport**



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Autori:

Fondazione Universitaria San Antonio (Spagna)
ONG NEST Berlino (Germania)
MV Internazionale (Italia)
Sassari Torres Femminile (Italia)
Associazione bulgara per lo sviluppo dello sport (Bulgaria)
Associazione Sportiva di Rijeka (Croazia)

Programma Erasmus +

Azione chiave: Sport

Tipologie di Azioni di Collaborazione

Riferimento del progetto: 612986-EPP-1-2019-1-DE-SPO-SCP



INDICE DEI CONTENUTI

ESTRATTO	ERRORE. IL SEGNALIBRO NON È DEFINITO.
1. INTRODUZIONE	ERRORE. IL SEGNALIBRO NON È DEFINITO.
1.1 I SISTEMI DEGLI SPORT NAZIONALI E LE LORO CARATTERISTICHE PRINCIPALI. 7	
1.2 IL MARKETING SPORTIVO: STRATEGIE E CONTESTUALIZZAZIONE.	28
1.3 OBIETTIVI DI RINMSASFT:	65
2. METODO	ERRORE. IL SEGNALIBRO NON È DEFINITO.
3. RISULTATI	ERRORE. IL SEGNALIBRO NON È DEFINITO.
4. DISCUSSIONI E CONCLUSIONI	139
5. RIFERIMENTI	ERRORE. IL SEGNALIBRO NON È DEFINITO.
6. APPENDICI	ERRORE. IL SEGNALIBRO NON È DEFINITO.



ESTRATTO

“Ri(IN)novazione della strategia di marketing in squadre femminili semi-professionali” (RINMSASFT) mira a rafforzare le competenze dei manager delle squadre sportive semi-professionali femminili attraverso un processo di up-skill relativo alle strategie di marketing, comunicazione e visibilità. Il progetto persegue la priorità specifica del partenariato di collaborazione Erasmus Plus relativa alla promozione e al sostegno della buona governance nello sport con un focus specifico sulla priorità principale di promuovere e migliorare la parità di genere nello sport. RINMSASFT mira ad affrontare la sfida relativa alle ben note disparità di sponsorizzazione e finanziamento tra squadre sportive maschili e femminili a livello semi-professionale.

Questo documento presenta una ricerca combinata internazionale volta a identificare le esigenze di aggiornamento dei manager di squadre semi-professionali femminili nel campo della gestione dello sport, mappando gli attori del settore come i club sportivi femminili, le federazioni sportive nazionali femminili e gli sponsor sportivi identificati e le migliori pratiche esistenti di marketing, comunicazione e strategie di visibilità. Ricerca cross-country per l'identificazione del panorama esistente dei profili professionali dei Marketing Manager nel campo dello Sport con risultati da Spagna, Italia, Germania, Bulgaria e Croazia. I risultati della ricerca saranno sottoposti ad una valutazione ponderata sulla potenziale integrazione, miglioramento e modifica delle competenze, delle conoscenze e dei metodi alla luce delle peculiarità e dei bisogni delle squadre femminili di riferimento.

Parole chiave: Femminile, gestione, sport, marketing.



1. INTRODUZIONE

1.1 I SISTEMI DEGLI SPORT NAZIONALI E LE LORO CARATTERISTICHE.

Lo scopo di questa sezione è di fornire un'introduzione agli attuali sistemi sportivi dei paesi partecipanti (Bulgaria, Croazia, Italia, Germania e Spagna) e le loro caratteristiche principali.

Bulgaria

Il settore dello sport nella Repubblica di Bulgaria è governato dal Ministero della Gioventù e dello Sport. Non ci sono altre organizzazioni che abbracciano l'intero respiro del settore. Il comitato olimpico bulgaro ha comunque un'influenza significativa sullo sport ad alte prestazioni. I compiti principali del ministro dello sport sono l'attuazione della politica del governo, lo sviluppo della strategia nazionale per lo sviluppo dell'attività fisica, dell'educazione fisica, dello sport e del turismo sportivo, il rispettivo programma di tale strategia, nonché i mezzi per promuovere le attività sportive prioritarie. La struttura del ministero è divisa in Amministrazione Generale e Amministrazione Speciale. La prima comprende le direzioni per le finanze, le funzioni legali e amministrative, le PR e il protocollo. La seconda comprende le direzioni per gli investimenti e gli appalti pubblici, lo sport per tutti e lo sport studentesco, lo sport ad alte prestazioni, il coordinamento della preparazione sportiva, le attività giovanili, ecc. Le funzioni del Ministero sono di osservare le attività delle organizzazioni sportive e la loro aderenza alla legge per l'educazione fisica e lo sport che è stata approvata dall'Assemblea Nazionale. Rilascia le licenze agli organi di governo dello sport nazionale, e fornisce finanziamenti alle federazioni e ai club. Insieme al Comitato Olimpico Bulgaro e alle Federazioni Nazionali finanzia la preparazione degli atleti bulgari alle Olimpiadi. Questi finanziamenti sono forniti attraverso i programmi "Sviluppo dello sport ad alte prestazioni", "Preparazione olimpica" e "Sviluppo dei club sportivi". Il ministero fornisce una serie di programmi che sono aperti per proposte di progetti da parte di scuole, club sportivi, federazioni e altre organizzazioni, per un finanziamento mirato, come "Sviluppo della scuola per gli studenti", "Sport per i



bambini a rischio”, “Imparare a nuotare”, “I bambini e il club sportivo”, “Sviluppo dello sport per le persone con disabilità”, “Sviluppo dello sport per tutti”, “Sport per bambini nel tempo libero”.

In Bulgaria, come già detto, il principale quadro giuridico per il funzionamento delle organizzazioni sportive è la legge sull'educazione fisica e lo sport e il corrispondente regolamento per l'applicazione della legge sull'educazione fisica e lo sport. Fornisce informazioni specifiche sui tipi di organizzazioni sportive, la loro struttura, le funzioni e i doveri. Si occupa anche degli impianti sportivi e fornisce un quadro per il funzionamento degli impianti di proprietà pubblica da parte delle organizzazioni sportive, così come gli impianti costruiti da altre organizzazioni su terreni di proprietà pubblica. Il capitolo sei fornisce il quadro per l'attuazione della politica dello sport ad alte prestazioni, compresa la regolamentazione degli atleti - dilettanti e professionisti, delegando alla rispettiva federazione nazionale lo sviluppo dei criteri per lo statuto dell'atleta. Allo stesso modo, la formazione, la licenza e la qualificazione degli ufficiali sportivi sono anche dovere della rispettiva federazione. Il capitolo nove della legge si occupa delle risorse umane sportivo-pedagogiche, dove si stabilisce che gli allenatori e gli specialisti di sport-pedagogia che hanno completato una laurea nel campo dello "Sport" o "Educazione fisica", o sono stati qualificati nel campo professionale dello "Sport". Tutti questi specialisti devono essere registrati nel Registro Nazionale degli Specialisti in Pedagogia Sportiva e sono le uniche persone che possono essere assunte come allenatori o fornire servizi sportivi. Un'ulteriore regolamentazione sui requisiti per il conseguimento della qualifica di allenatore è prevista dal Regolamento 1/04.02.2019 del Ministero della Gioventù e dello Sport. Esso regola le professioni di "istruttore", "assistente allenatore", "allenatore", "allenatore senior" e "capo allenatore". I requisiti per i primi due sono la scuola superiore e la formazione professionale supplementare, mentre per le ultime tre occupazioni - laurea universitaria e requisiti di esperienza per l'allenatore senior e capo allenatore. Tuttavia, c'è la possibilità di metodi alternativi di qualificazione, come previsto dall'articolo 11 del regolamento, affermando che il raggiungimento di una qualifica riconosciuta a livello internazionale nel rispettivo sport, che è stata



stabilita da un'organizzazione sportiva internazionale e viene utilizzata in almeno altri 5 paesi, insieme a una certa esperienza come atleta, istruttore o allenatore, può consentire all'individuo di essere iscritto nel registro nazionale degli allenatori.

La classificazione nazionale delle professioni e delle attività fornisce informazioni più dettagliate sui tipi di professioni riconosciute e il loro livello di istruzione richiesto. Oltre alle suddette, altre leggi importanti che hanno un impatto sul settore sportivo sono la Legge delle entità senza scopo di lucro, come la legge che la maggior parte delle organizzazioni sportive operano; la Legge Commerciale per le organizzazioni private del settore sportivo, il Codice del Lavoro che regola le interazioni tra datori di lavoro e dipendenti.

Quando si tratta dell'organizzazione del settore sportivo in Bulgaria, esso consiste di tre gruppi principali di organizzazioni: organizzazioni e istituzioni governative; organizzazioni pubbliche senza scopo di lucro; organizzazioni commerciali private. Ci sono alcune organizzazioni, che sono considerate organizzazioni a statuto speciale a causa del loro ruolo importante nel settore, ma generalmente saranno registrate come non-profit. A livello nazionale le organizzazioni governative includono il già citato Ministero della Gioventù e dello Sport. Il suo ruolo e le sue attività sono state esaminate. Altre organizzazioni governative nazionali che si occupano del settore sportivo nel potere esecutivo sono diversi altri ministeri, come il Ministero degli Affari Interni e il Ministero della Difesa, che sono responsabili della preparazione sportiva applicata di polizia, militari e pompieri. Essi forniscono anche il supporto per la partecipazione sportiva e le competizioni per le persone che fanno parte di queste professioni. Lo stesso vale per il Ministero del Lavoro e lo sport della forza lavoro. Nelle strutture del potere legislativo, c'è una commissione parlamentare che si occupa del settore dello sport, insieme alle questioni dei bambini e dei giovani. È composta da 19 membri del parlamento. Le sue responsabilità ESSA-Sport National Report - Bulgaria 15 sono di rivedere e suggerire modifiche alla legge dell'educazione fisica e dello sport al fine di fornire un quadro più chiaro e strutturato di interazione tra le entità. Non c'è un organo speciale che si occupa di questioni sportive nel sistema



giudiziario. C'è un tribunale arbitrario bulgaro per lo sport, ma è parte della struttura del Comitato Olimpico bulgaro.

A livello locale i comuni svilupperanno lo sport secondo le decisioni dei loro consigli e gestiranno e sosterranno i club locali, gli impianti sportivi e le attività per la popolazione locale. Questi saranno attuati dalla loro direzione che si occupa di sport. I grandi comuni avranno direzioni più mirate, di solito abbinata al turismo, all'integrazione e alla gioventù. I più piccoli potrebbero avere un solo esperto che si occupa della questione. I comuni stanno fornendo supporto ai club locali senza scopo di lucro, oltre a gestire le strutture sportive locali. La maggior parte dello sport organizzato è dominato dalle organizzazioni non-profit. Ci sono attualmente circa 5200 club sportivi senza scopo di lucro, membri di una delle oltre 100 federazioni in diversi sport, che sono anche registrati come enti pubblici senza scopo di lucro. Gli enti senza scopo di lucro richiedono almeno tre membri, che governerebbero l'organizzazione, ma per la maggior parte i club sportivi nello sport organizzato sono registrati come enti pubblici senza scopo di lucro, che richiedono almeno 7 membri fondatori in termini di persone fisiche. Per la maggior parte i club sono i fornitori di sport sia per gli atleti d'élite che per i dilettanti, e c'è una tendenza a spostarsi verso lo sport giovanile e lo sport per i bambini, in quanto fornisce un accesso più facile al finanziamento dalle tasse di formazione, in contrasto con il finanziamento pubblico limitato e gravato da amministrazione attraverso il ministero e le federazioni. Affinché una federazione sia autorizzata e abbia diritto al finanziamento pubblico, deve avere almeno 7 membri di club sportivi in almeno 3 delle province amministrative del paese. Deve anche essere membro della federazione internazionale, tra gli altri requisiti amministrativi. Le federazioni sono responsabili principalmente dell'amministrazione degli atleti iscritti, dell'organizzazione degli eventi, della gestione delle strutture, della formazione e del supporto dei funzionari tecnici, ecc. Il settore privato è il più difficile da analizzare. Non ci sono informazioni ufficiali sul numero totale di fitness club commerciali e centri sportivi. Contattando diversi fornitori di prodotti nutrizionali e attrezzature per il fitness, abbiamo stimato un numero minimo di circa 600 centri fitness commerciali e club. Questo numero potrebbe raddoppiare se includiamo il



settore grigio e altri fornitori di sport, che sono registrati come altri tipi di attività, come i fornitori di turismo e alloggio, che a volte includono servizi sportivi come prodotto secondario. La maggior parte di questi sarebbero concentrati nelle città più grandi e nei centri turistici del paese. Non ci sono dati statistici sui membri registrati dei club sportivi e di fitness.

Per quanto riguarda il finanziamento in Bulgaria, la principale fonte di finanziamento per lo sport ad alte prestazioni e lo sport per tutti proviene dal bilancio nazionale ed è distribuito attraverso il Ministero della Gioventù e dello Sport. Il bilancio del Ministero per il 2018 è stato di 75 732 000 BGN (38,69 milioni di euro) ed è in gran parte fornito dal reddito del Totalizzatore dello sport bulgaro, che è l'operatore di lotteria di proprietà statale. Lo sport ad alte prestazioni ha ricevuto l'importo maggiore - il 67% dell'intero budget. Lo sport scolastico e lo sport per tutti è stato finanziato con il 22% del budget, ovvero 8 361 667 EUR. Ci sono stati solo 1 682 048 EUR per gli impianti sportivi. Tuttavia, questi sarebbero rivolti principalmente alle strutture che sono di proprietà del governo nazionale. Per molte organizzazioni e impianti sportivi pubblici, i governi locali sono l'altra principale fonte di finanziamento. Ogni comune ha il proprio budget per lo sviluppo dello sport e per sostenere le strutture che sono di proprietà del comune. Tuttavia, gli importi, le percentuali e la struttura della spesa sono diversi in quanto sono decisi dai consigli locali. Le altre fonti di finanziamento dello sport sono regolate nella Legge dell'Educazione Fisica e dello Sport, così come elencate nella Strategia. Includono fondi da attività di proprietà, come la partecipazione a eventi, il trasferimento di atleti, la fornitura di servizi sportivi, ecc, così come il finanziamento attraverso il settore privato da sponsorizzazioni, diritti pubblicitari, ecc.

L'attuale strategia nazionale per lo sviluppo dell'educazione fisica e dello sport nella Repubblica di Bulgaria 2012-2022 è stata adottata dall'Assemblea Nazionale nel novembre 2011. L'obiettivo strategico principale del documento è l'istituzione dell'educazione fisica, dello sport e del turismo sociale come mezzi per migliorare la salute e le capacità fisiche della popolazione, il massimo coinvolgimento della popolazione nello sport organizzato per tutti i diversi gruppi sociali, nonché l'elevazione del prestigio sportivo della nazione a livello globale. La



strategia prevede due sotto-obiettivi: la modernizzazione dell'infrastruttura sportiva e il miglioramento del sistema nazionale di educazione fisica e sport. In termini di finanze, la strategia prevede che entro il 2022 lo sport sia lo 0,5% del PIL. Insieme alla strategia, al momento c'è un programma nazionale attivo per lo sviluppo dell'educazione fisica e dello sport 2018-2020. La sua visione è quella di stabilire e sviluppare un sistema funzionante per l'educazione fisica e lo sport nella Repubblica di Bulgaria al fine di promuovere l'attività fisica e la partecipazione sportiva, nonché il turismo sportivo, del pubblico come un fattore di raggiungimento di un significativo effetto sociale, e nel frattempo sostenere lo sviluppo dello sport ad alte prestazioni ed elevare il prestigio sportivo della nazione.

Gli obiettivi operativi del programma sono:

- - Sviluppo dello sport giovanile, dell'attività fisica e dello sport nel sistema di istruzione prescolare, secondaria e superiore;
- - Istituzione delle Scuole Secondarie di Sport come istituzioni per la preparazione della riserva di sport ad alte prestazioni;
- - Fornitura scientifica e medica di sport;
- - Sviluppo degli sport ad alte prestazioni;
- - Sviluppo dello sport per tutti;
- - Miglioramento degli impianti sportivi nelle scuole e degli impianti sportivi multifunzionali; Lotta all'uso del doping.

L'importanza del settore sportivo è stata riconosciuta anche nella Strategia Nazionale della Salute 2020, dove lo sport è stato citato come una parte importante dell'educazione sana e salutare dei bambini, i suoi effetti benefici sulla riabilitazione, e la sua necessità per la prevenzione delle malattie e il miglioramento del benessere della popolazione.

Per quanto riguarda la partecipazione allo sport in Bulgaria, oltre alle indagini Eurostat, non ci sono studi rappresentativi per rivelare l'attività fisica della



popolazione bulgara. Secondo l'Eurobarometro speciale 472 del 2017 sullo sport e l'attività fisica, il 68% dei bulgari non partecipa a sport o attività fisica. Tuttavia, questo è 10 pp più basso dello studio del 2013 e c'è una tendenza positiva della partecipazione sportiva. Di quelli che sono attivi, solo il 2% si esercita regolarmente, il 14% dichiara di esercitarsi con una certa regolarità, e il 15% è raramente impegnato in sport e attività fisica. I dati su altre attività fisiche, come andare in bicicletta, ballare, fare giardinaggio, ecc. mostrano un impegno regolare per il 7% dei bulgari, il 20% con una certa regolarità, il 26% - raramente, e il 45% non si impegna in tali attività. Ancora una volta, c'è una tendenza positiva per la popolazione attiva, in quanto ci sono 6pp calo nell'ultimo gruppo dal 51% nel 2013 al 45% nel 2017. In termini di regolarità il 9% della popolazione attiva dichiara di praticare da 4 a 7 giorni alla settimana e il 22% da 1 a 3 giorni alla settimana.

I soggetti che hanno dichiarato di essere vigorosamente attivi nell'ultima settimana, hanno riportato anche la durata dell'attività. La maggior parte degli intervistati con il 38% fa esercizio tra 31 e 60 minuti. Nel complesso il 51% fa esercizio meno di un'ora e il 45% - più di 60 minuti. Il 4% mancante sono persone che non fanno esercizio (1%) o non rispondono. La maggior parte degli intervistati dalla Bulgaria dichiara che preferisce fare esercizio a casa (49%). Il secondo posto con il 26% è per le aree all'aperto, parchi, ecc. Un altro 20% si esercita sulla strada tra casa, lavoro o negozi, il 15% al lavoro, e il 14% in un centro di salute o fitness. Solo il 4% si impegna in centri sportivi, e il 5% in club sportivi. I centri di salute e fitness si rivelano l'iscrizione preferita dai bulgari, con il 5% degli intervistati. I club sportivi hanno il 2%, come i club socio-culturali che hanno la stessa percentuale dei soggetti come membri. La massa dell'84% dichiara di non essere membro, e l'esercizio e lo sport sono spontanei. I club di salute e fitness presentano un aumento di 3pp rispetto all'ultimo Eurobarometro speciale del 2013. In termini di motivazione la maggior parte degli intervistati bulgari mostra benefici per la salute con il 31%. Il successivo 24% è per il relax, e il 22% ciascuno per il miglioramento della forma fisica e il controllo del peso. Le interazioni sociali, come fare nuove conoscenze, una migliore integrazione sociale e incontrare nuove persone da altre culture, sono al minimo delle risposte. In termini di barriere, gli intervistati nel



complesso per l'UE mostrano mancanza di tempo, che è vero per il 41% degli intervistati bulgari. Un altro 28% non ha motivazione o interessi, e il 19% non è in grado a causa di malattie o disabilità. In termini di accesso allo sport, solo il 30% degli intervistati bulgari dice che la zona in cui vivono offre molte opportunità per essere fisicamente attivi. Allo stesso modo per i club sportivi locali, solo il 33% dei bulgari considera sufficienti le opzioni che i club presentano per essere attivi. In termini di valutazione della politica, il 44% degli intervistati ritiene che le autorità locali non stiano facendo abbastanza per promuovere l'attività fisica tra la popolazione.

Per quanto riguarda gli sport professionali in Bulgaria, secondo la legge sull'educazione fisica e lo sport, un atleta professionista è colui che ha l'allenamento e la competizione come professione principale e riceve una remunerazione per la sua attività. Tale status professionale dovrebbe essere definito da un regolamento speciale di ogni federazione. Attualmente gli sport con la maggior parte degli atleti professionisti sono il calcio, la pallavolo e il basket. Anche gli atleti di altri sport che hanno risultati elevati sono trattati come professionisti e sono sostenuti dallo Stato. Tali sport sono la lotta, la boxe, la ginnastica artistica, ecc. Ci sono anche raramente casi di atleti con contratti civili o statuto semi-professionale in club senza scopo di lucro da tutti gli sport.

Infine, per quanto riguarda gli impianti sportivi in Bulgaria, nel Registro degli impianti sportivi del Ministero della Gioventù e dello Sport ci sono 1000 voci di diversi impianti. Tuttavia, queste informazioni possono essere utilizzate solo per approssimazione, in quanto il registro non è completo, e comprende anche edifici amministrativi. Ci sono tre tipi principali di proprietà degli impianti sportivi in Bulgaria. Gli impianti sportivi nazionali sono di proprietà dello stato e gestiti da due entità commerciali di proprietà del governo - la Società Nazionale di Base dello Sport e la Società Accademica 2011. La maggior parte degli impianti sportivi sono di proprietà dei comuni e sono gestiti attraverso accordi di concessione o affittati ai club sportivi locali. Alcuni comuni più grandi hanno istituito entità commerciali per controllare alcuni dei loro impianti sportivi, ad esempio la società Sportna Sofia 2000, che è di proprietà del comune di Sofia e gestisce gli impianti sportivi nei



parchi pubblici e nelle aree ricreative della capitale. Come eredità del governo socialista prima del 1989, c'è uno stadio in quasi tutte le città e i grandi villaggi della Bulgaria, ma la maggior parte di essi non viene curata e molti sono inutilizzabili e pericolosi. Ci sono anche un certo numero di strutture di proprietà privata, che consistono principalmente in sale fitness, piscine, campi da calcio e da tennis, che vengono affittate a squadre amatoriali e atleti per lo sport ricreativo. Questi però sono solo nelle grandi città dove potrebbero attirare clienti.

Croazia

In Croazia, lo sport è sempre stato una competizione di abilità fisiche e competenze tra le persone, ma oggi ha un ruolo molto più ampio e complesso di quello che aveva prima diventando un modo di vita quotidiana e culturale, una fonte di energia positiva, una forma di attività economica della società e, dopo tutto, lo sport è diventato business. Inoltre, lo sport ha certamente importanti implicazioni per la società nel suo complesso, ed è inconcepibile gestire un'organizzazione sportiva oggi senza la conoscenza dell'economia dello sport, del management e del marketing. In una situazione in cui la maggior parte delle organizzazioni sportive in Croazia sono finanziate dal bilancio statale, con soldi che sono insufficienti per il funzionamento quotidiano, è inevitabile che qualsiasi organizzazione sportiva che vuole la prosperità deve realizzare il suo business a livello di reddito. I manager che gestiscono le organizzazioni sportive in Croazia non sono, di regola, formalmente formati per gestire i processi di business specifici nello sport. L'obiettivo di ogni organizzazione, compreso lo sport, è quello di operare con successo e con profitto in modo che gli effetti economici siano maggiori dell'investimento. E 'chiaro che senza l'istruzione del personale per i processi di business specifici nello sport non è certamente possibile raggiungere il successo a lungo termine, come evidenziato dallo stato attuale dello sport croato. Molti club sono illiquidi, in tempi di recessione a livello globale e locale. Quando i posti di lavoro vengono chiusi e la gente perde il lavoro, è difficile aspettarsi una maggiore sponsorizzazione da parte dell'economia. Inoltre, le aziende pubbliche, come i mecenati indiscussi dello sport croato, non sono più in grado di finanziare



generosamente le organizzazioni sportive a causa delle grandi perdite nel business.

Per spiegare cos'è il processo di gestione e cosa comporta l'organizzazione del lavoro, è necessario prima di tutto definire il sistema all'interno del quale si svolgono questi processi, che chiamiamo organizzazioni. In questo senso, il termine organizzazione significa "associare consapevolmente le persone con l'obiettivo di utilizzare mezzi adeguati per portare a termine determinati compiti con il minor sforzo possibile in qualsiasi ambito della vita sociale" (Sikavica & Novak, 1999, p.13) e quindi nello sport in senso lato. Allo stesso modo, le organizzazioni sportive esistono per "produrre prodotti e servizi che non possono essere prodotti dagli individui da soli" (Covell et al., 2002, p.5). Sotto queste organizzazioni, ai sensi della legge sullo sport (Gazzetta Ufficiale della Repubblica di Croazia, 71/06), si considerano le persone giuridiche nel campo dello sport, vale a dire associazioni, società e istituzioni.

Lo sport moderno può essere definito in diversi modi. Tra le tante definizioni, sembra accettabile quella dell'Associazione internazionale per la scienza dello sport e l'allenamento fisico (ICSSPE), che dice che lo sport, è "qualsiasi attività fisica, che ha il significato di gioco e la misura della capacità di competere con se stessi o con gli altri". Se si tratta di una competizione con gli altri, dovrebbe essere nello spirito cavalleresco. Non c'è sport senza fair play" (Bartoluci & Škorić, 2009, 15) Tuttavia, lo sport contemporaneo ha una dimensione ancora più ampia, come indicato da numerose aree di sport.

In Croazia, si accetta la classificazione del campo sportivo secondo la legge sullo sport (Gazzetta Ufficiale della Repubblica di Croazia 60/92; 25/93; 11/94; 71/06), che comprende la cultura fisica e della salute, gli sport competitivi, gli sport per tutti, la kinesiaterapia e gli sport delle persone con disabilità.

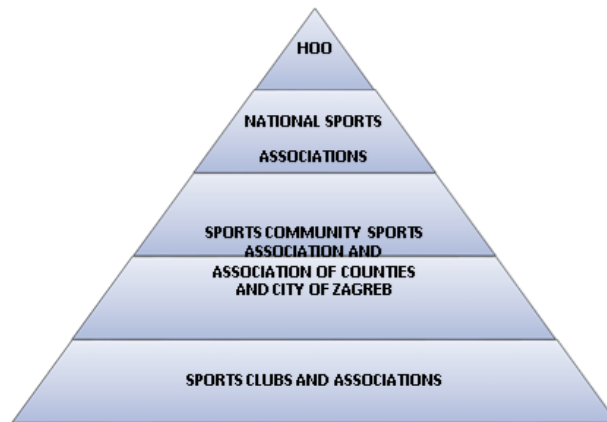
Ogni area di attività sportiva ha una struttura organizzativa specifica così come un management separato che organizza e gestisce un'organizzazione sportiva. In quasi tutti i settori dello sport, il cosiddetto sistema di linea di organizzazione e gestione (Sikavica & Novak, 1999). Un esempio di tale sistema di



organizzazione e gestione si trova anche nell'organizzazione generale dello sport croato (Figura 1).

Figure 1

Organizzazione dello sport croato



Nota. Realizzato secondo Bartoluci e Škorić (2009, p.72)

Il sistema di linee dell'organizzazione opera dalla linea più alta a quella più bassa. Al vertice della piramide, troviamo il Comitato Olimpico Croato (cro. Hrvatski Olimpijski Odbor - HOO) come organo organizzativo e di governo centrale, che è obbligato ad unire in un sistema verticale le federazioni sportive nazionali, le federazioni sportive e le associazioni di contea e le associazioni sportive di città e comuni. Tutti i settori dell'attività sportiva sono inclusi in questo sistema di organizzazione sportiva, obbligatoriamente o volontariamente, tranne i settori della cultura fisica e sanitaria che partecipano all'organizzazione dell'educazione. Tuttavia, alcuni segmenti di quest'area sono anche inclusi nell'organizzazione di HOO, come le società sportive scolastiche e gli sport studenteschi. Il sistema di gestione in linea di un'organizzazione-club sportivo è attuato secondo uno schema simile. Le decisioni sono prese e applicate da una linea che va dai top manager agli organizzatori e ai decisori di un'organizzazione sportiva.

Per quanto riguarda la struttura sportiva e i livelli di gestione in Croazia, prima di tutto è bene menzionare cosa comporta la gestione: "il processo di



lavorare con gli altri e aiutare gli altri a raggiungere gli obiettivi organizzativi in un ambiente mutevole con l'uso efficace ed efficiente di risorse limitate". Questo enfatizza effettivamente diverse caratteristiche importanti del management come lavorare con gli altri e aiutare gli altri, obiettivi aziendali, efficienza contro efficacia, risorse limitate, e un ambiente che cambia (Buble, 2006, pp.3-4). A seconda del tipo di struttura organizzativa, ma anche del grado di centralizzazione o decentralizzazione nell'azienda, o della "profondità" o "altezza" dell'organizzazione (Sikavica & Novak, 1999), viene attuato a diversi livelli. In generale, si parla di tre livelli di gestione: il livello più alto di gestione (Top Level Management), il livello medio di gestione (Middle Level Management) e il primo livello di gestione (First Level Management), cioè il personale di gestione e di direzione superiore e medio (Sikavica & Bahtijarević-Siber, 2004). Il personale di gestione di ciascuno di questi livelli svolge tutte le funzioni di gestione, ma non è ugualmente rappresentato a tutti i livelli.

Per management sportivo si intende "il processo di organizzazione o gestione di uno sport o di un'organizzazione sportiva per raggiungere obiettivi sportivi e di altro tipo con l'uso razionale di risorse limitate." (Bartoluci, 2002, citato in Bartoluci, 2003, p.154). In altre parole, "il management mette insieme le risorse - persone, denaro, attrezzature necessarie per rendere il lavoro e i lavoratori più produttivi". Il management crea i compiti e organizza il lavoro che deve essere fatto. Fornisce le competenze e la coordinazione necessarie per lavorare insieme al centro di un'organizzazione sportiva. In definitiva, dirige e dà un significato che permette di collegare diverse persone in un insieme produttivo". (Covell et al., 2002, p.6). La base della gestione sportiva è il raggiungimento di obiettivi sportivi (risultati), ma anche obiettivi commerciali - generazione di reddito, copertura di tutte le spese, investimenti, approvvigionamento di giocatori, allenatori, ecc. (Bartoluci, 2003). Per poter realizzare questo processo nelle organizzazioni sportive, abbiamo anche bisogno di dirigenti o manager che possono essere definiti come "organizzatori, gestori di un'organizzazione aziendale sportiva finalizzata al raggiungimento di determinati risultati sportivi e aziendali" (Bartoluci, 2003, p.155).



Data l'ampiezza dello sport come attività in Croazia, i manager sportivi possono essere molto diversi, e più spesso appaiono come: direttore generale - direttore, direttore sportivo, direttore di diversi settori di un'organizzazione sportiva, direttore della squadra nazionale, direttore della scuola sportiva, segretario, segretario commerciale, allenatore-manager, impiegati pubblici nello sport (Bartoluci & Škorić, 2009). Il successo delle organizzazioni sportive, cioè il raggiungimento degli obiettivi prefissati, dipende da loro, ma anche dal lavoro congiunto di tutti gli altri dipendenti. Le condizioni di lavoro nello sport che troviamo oggi sono molto diverse da quelle di 50 anni fa. Le organizzazioni sportive che hanno seguito lo sviluppo dell'industria sportiva sono aumentate hanno influenzato in modo efficiente e positivo tutti i segmenti dello sport. L'impegno principale Le organizzazioni sportive devono tenere traccia dei cambiamenti globali e consentire agli atleti le condizioni per fare potrebbe raggiungere il loro pieno potenziale. In Croazia, c'è il finanziamento per le organizzazioni sportive è effettuata principalmente da mezzi di bilancio, cioè, da tassazione dei cittadini e proprio a causa di questo tipo di finanziamento, le organizzazioni sportive in Croazia hanno la responsabilità e il dovere di migliorare costantemente la loro attività in modo tale da raggiungere il rapporto ottimale tra le risorse investite e gli obiettivi raggiunti.

Quando si parla dell'organizzazione dello sport in Croazia, per comprenderla meglio, è necessario spiegare prima la sua struttura. Lo sport in Croazia consiste in (Bartoluci & Škorić, 2009, p.72):

- - Le culture fisiche e della salute dei bambini e dei giovani;
- - Sport competitivi;
- - Ricreazione sportiva dei cittadini;
- - Kinesiterapia e sport per persone con disabilità.



La cultura fisica e della salute dei bambini e dei giovani consiste in attività sportive e ricreative di età prescolare, elementare, media e superiore. Nel ruolo di manager nella cultura fisica e della salute sono presidi, insegnanti e professori di kinesiologia. Lo sport agonistico è il sistema più numeroso e complesso di attività sportive in Croazia. Esso comprende atleti, club, società e associazioni in varie fasi della competizione. In Croazia è il più alto organismo sportivo nazionale del Comitato Olimpico Croato, all'interno del quale ci sono federazioni sportive nazionali, associazioni sportive comunitarie e associazioni di contea, e la città di Zagabria, così come altre associazioni e organizzazioni che mirano a promuovere lo sport in Croazia. Ci sono 7.185 club sportivi che operano in Croazia, tra cui club olimpici e non olimpici e club del Comitato Paralimpico Croato e dell'Associazione Sportiva Croata dei Sordi, 164 associazioni dell'Associazione Croata di Sport e Ricreazione e 39 associazioni della Federazione Sportiva Accademica Croata e della Federazione Sportiva Scolastica Croata. (Programma Sportivo Nazionale 2019 - 2026; Repubblica di Croazia - Ufficio Centrale Nazionale dello Sport). Il ruolo di gestione è specifico in alcuni tipi di sport, federazioni sportive e associazioni, tuttavia, ci sono alcune caratteristiche comuni in termini di organi di governo. Così è l'organo di governo per tutte le organizzazioni sportive di assemblee composte da rappresentanti eletti dei membri. L'assemblea gestisce le federazioni sportive nazionali e di contea, dalla comunità di associazioni sportive e di contea e le associazioni cittadine. Le autorità di gestione, sono composte da consigli di amministrazione, consigli di sorveglianza, consigli esecutivi, ecc. Gli sport di organizzazione sono eseguiti da manager di profilo speciale che si differenziano per il tipo di sport, le competizioni di rango, ecc. Nello sport croato, il ruolo di manager è svolto da esperti di tutti i profili in rapporto professionale o volontario. La ricreazione sportiva e la kinesiologia con sport per persone con disabilità hanno una struttura organizzativa simile, così come lo sport competitivo. Sono organizzati a livello nazionale, provinciale, cittadino e comunale. I programmi sono attuati in alleanze, associazioni e società. Segretari, organizzatori, leader su base professionale o amatoriale, svolgono il ruolo di manager in queste organizzazioni



Infine, per quanto riguarda i manager nello sport croato, i dipendenti delle organizzazioni sportive croate sono "il più delle volte manager provenienti da politiche, attività economiche e simili che il più delle volte non sono qualificati per gestire lo sport." (Bartoluci & Škorić, 2009, p.127). Nello sport croato, a differenza dei paesi dell'Europa occidentale, l'allenatore di solito svolge un ruolo di manager. La ragione principale per cui i manager nello sport croato provengono da altre aree e professione è la mancanza di un adeguato sistema di formazione e istruzione per i manager nello sport. La funzione manageriale è più spesso svolta da presidenti di club, federazioni, direttori di club, il presidente del consiglio di amministrazione, ecc. Il loro ruolo è quello di gestire un'organizzazione sportiva, raccogliere fondi, condurre operazioni finanziarie del club, comprare e vendere giocatori, allenatori, ecc. Il più grande svantaggio di questi profili di manager è la mancanza di competenza nel campo dello sport in cui operano. Si è scoperto che solo le persone istruite possono gestire un manager esperto di sport di qualità, così come che non ci si può aspettare alcun progresso nello sport croato se non si stabilisce un sistema di istruzione di qualità per i manager sportivi. In Croazia alla Facoltà di Kinesiologia di Zagabria ha un modulo opzionale per la gestione dello sport, scuola superiore per la formazione di manager nello sport a Spalato, ed è anche in scuole private di business a Zagabria ha lanciato questo programma. Secondo una ricerca condotta dai segretari generali delle comunità sportive in Croazia (Papic, 2008), risulta che un tipico segretario generale ha una laurea dopo la quale non si è ulteriormente istruito. La ricerca mostra che solo il 18% degli intervistati ha avuto un qualche tipo di educazione manageriale, per lo più quelli che si sono laureati in studi universitari di quattro anni, dove sono stati attraverso uno o due semestri di studio hanno avuto la gestione nel programma di studio, e il 90% degli intervistati sono stati educati nel sistema di istruzione pre-1991. Le organizzazioni sportive in Croazia sono per lo più finanziate dal bilancio statale. Il denaro ottenuto può non essere sufficiente per un'organizzazione sportiva i cui requisiti sono alti, soprattutto se si tratta di uno sport di alto livello. Gli sport moderni richiedono sempre più conoscenze e competenze ai manager sportivi.



Ogni organizzazione sportiva che vuole crescere deve progettare il proprio business sulla base delle entrate. Se definiamo il management sportivo come "il processo di organizzazione e gestione di uno sport o di un'organizzazione sportiva per raggiungere obiettivi sportivi e di altro tipo con l'uso razionale di risorse limitate" (Bartolucci 2002 citato in Bartolucci & Skorić, 2009, p.75), allora significa che dovremmo avere manager che saranno in grado di raccogliere fondi per un lavoro di qualità e lo sviluppo del club attraverso varie attività

Italia

In Italia, nel 2017, il totale degli atleti ufficialmente accreditati dalle Federazioni Nazionali (FSN) e dalle Discipline Sportive Associate (DSA) è arrivato a 4 milioni e 703 mila. È il punto più alto di sempre. La partecipazione femminile è di circa il 28,2%, mentre quella degli under 18 è di circa il 56,7%. Oltre 1 milione di operatori sportivi, 63.517 società sportive affiliate (www.coni.it).

Questi sono alcuni numeri e opinioni per illustrare la situazione attuale in Italia nel campo dello sport.

L'industria dello sport sta crescendo e cambiando adattandosi alla nuova realtà sociale dove il web e in particolare il fenomeno del social media marketing, le comunità virtuali diventano canali di comunicazione e strumenti di marketing molto importanti. Sempre meno persone, gli sportivi sono interessati ai media più tradizionali.

Nell'ottica del marketing lo sport è qualcosa di molto complesso nello studio e nell'analisi del contesto. La conoscenza del mercato di riferimento deve essere trasferita nei risultati ottenuti attraverso l'applicazione di una serie di esperienze sul campo. In un ambiente sempre più competitivo, la differenziazione diventa un imperativo per sopravvivere e ottenere vantaggi competitivi. Oggi, i consumatori e i finanziatori dello sport non cercano più un'occasione di acquisto redditizia e piacevole, ma anche un'esperienza diversa da condividere nella comunità animata da valori sportivi.



Il percorso di sviluppo dell'industria sportiva prosegue con sempre nuovi pubblici (dai neonati alla quarta età), applicazioni (in particolare con l'obiettivo salute), aree geografiche e tecnologie (per esempio big data e social media), tanto da costituire uno dei settori industriali più importanti in termini di contributo e occupazione.

La costante crescita dello sport, anche dal punto di vista economico, spinge sempre nuovi attori (anche stranieri) ad affrontare il contesto competitivo mondiale, aumentandone le difficoltà. A questa intensa competizione si può rispondere solo aumentando proporzionalmente la capacità manageriale intesa a 360 gradi (dal trading degli atleti alle sponsorizzazioni, ai diritti di immagine e trasmissione, al merchandising e licensing, alla gestione immobiliare e delle infrastrutture, al turismo, alle scuole sportive e così via). Questioni come la gestione del marchio e degli eventi, la gestione del rapporto con il cliente, il co-marketing, l'heritage marketing e altri aspetti diventano sempre più parte di una vera professionalità del management sportivo.

Germania

In Germania, i club sportivi senza scopo di lucro svolgono un ruolo importante per l'approvvigionamento sportivo della popolazione. In tutto, ci sono più di 90.000 club sportivi con oltre 27 milioni di membri (Confederazione tedesca degli sport olimpici, 2010). Questo implica che circa un tedesco su tre è membro di un club sportivo - il numero effettivo è molto probabilmente inferiore, poiché alcune persone sono membri di più club sportivi. Nonostante questa popolarità, i club sportivi affrontano molte sfide finanziarie nell'ambiente economico di oggi.

I risultati di un'indagine sui club sportivi in Germania rivelano che la situazione finanziaria è problematica per molti club, con il 3,6% dei club che hanno gravi problemi finanziari (Breuer & Wicker, 2009).

Ci sono diverse ragioni per cui i club sportivi tedeschi potrebbero avere problemi finanziari. Una ragione è la diminuzione delle sovvenzioni pubbliche. I club sportivi senza scopo di lucro ricevono diversi tipi di sussidi pubblici, per esempio, sussidi diretti, sgravi fiscali, o l'uso di impianti sportivi pubblici per una



quota minima o nulla (Horch, 1992). In Germania, il settore sportivo volontario (per esempio, confederazioni sportive e club sportivi senza scopo di lucro) riceve diversi milioni di euro all'anno dalle lotterie pubbliche. Tuttavia, questo monopolio pubblico dei fondi del gioco d'azzardo è incerto. Recentemente, gli stati federali e le comunità hanno ridotto i sussidi pubblici per il settore sportivo volontario (Ufficio Federale di Statistica, 2007). Ulteriori sfide (ad esempio, il cambiamento demografico, i cambiamenti nella domanda di sport, e l'aumento della concorrenza attraverso fornitori di sport a scopo di lucro come i centri di fitness) possono avere un impatto negativo sulla situazione finanziaria dei club sportivi in quanto possono portare a una diminuzione delle iscrizioni, che a sua volta può portare a una diminuzione delle entrate dalle quote di iscrizione. Oltre alla diminuzione delle entrate, bisogna considerare anche l'aumento delle spese (per esempio, l'aumento dell'imposta sul valore aggiunto nel 2007 e l'aumento dei costi energetici in Germania). Come conseguenza delle sfide menzionate, si pone la domanda se il calo delle entrate, insieme all'aumento delle spese, potrebbe essere compensato dall'implementazione di strategie di marketing che usano lo sport come strumento principale

Alcuni decenni fa, molti club e associazioni sportive operavano a livello non professionale con personale volontario. Gli incassi e le quote associative erano le principali fonti di reddito. Oggi, le organizzazioni sportive possono essere paragonate ad aziende di medie dimensioni in termini di fatturato annuale e numero di dipendenti. Anche se gli incassi degli spettatori e le quote dei membri e/o dei partecipanti sono ancora una fonte di reddito considerevole per le organizzazioni sportive professionali, sono diventati meno importanti in confronto agli altri flussi di reddito.

Un altro aspetto importante che riflette lo sviluppo dello sport verso un business serio è la qualità delle persone che lavorano nel business. I decisori chiave delle organizzazioni sportive sono per lo più professionisti del management



che conoscono il loro business. Per esempio; Erwin Staudt, il presidente del club tedesco di Bundesliga VfB Stuttgart, una volta era l'amministratore delegato di IBM Germania. Quando è arrivato al potere, ha subito applicato varie tecniche e strumenti di gestione (ad esempio la balanced scorecard) al fine di gestire il suo club di calcio in modo più efficace.

Spagna

Per quanto riguarda le associazioni sportive in Spagna, queste sono regolate dalla legge 10/1990, del 15 ottobre, sullo sport. Secondo questa legge, esiste attualmente un primo livello di associazionismo sportivo (club sportivi di base, club sportivi di entità con personalità giuridica e corporazioni sportive), e un secondo livello di associazionismo (Federazioni sportive, raggruppamenti di club a livello nazionale, enti di promozione sportiva e leghe professionali) (Marín-Barnuevo, 2006). L'organismo responsabile dell'organizzazione pubblica nazionale dello sport è il 'Consejo Superior de Deportes' (Consiglio Superiore dello Sport), un organo autonomo dell'Amministrazione Generale Nazionale, all'interno del Ministero della Cultura e dello Sport.

All'interno del secondo livello di associazioni sportive, le Federazioni Sportive svolgono un ruolo fondamentale nello sviluppo dello sport all'interno di ciascuna delle discipline sportive riconosciute dalla Legge dello Sport. Sono considerate entità private, con personalità giuridica propria, il cui campo d'azione si estende a tutto il territorio nazionale, nello sviluppo delle proprie competenze, integrate da Federazioni sportive regionali, club sportivi, sportivi, allenatori, giudici e arbitri, leghe professionali, se esistono, e altri gruppi interessati che promuovono, praticano o contribuiscono allo sviluppo dello sport.

Le Federazioni sportive spagnole, oltre alle proprie competenze, esercitano per delega funzioni pubbliche di carattere amministrativo, comprese quelle legate alla preparazione di atleti di alto livello, alla formazione di tecnici sportivi, alla prevenzione e al controllo del doping, all'organizzazione di competizioni ufficiali di carattere internazionale da svolgersi nel territorio spagnolo,



o all'esercizio nei confronti dei propri associati delle funzioni di tutela, controllo e vigilanza riconosciute dall'ordinamento giuridico sportivo.

Può esistere una sola federazione sportiva spagnola per ogni disciplina sportiva, ad eccezione di quelle nazionali multisport, che si dedicano allo sviluppo e all'organizzazione della pratica di diverse discipline sportive, in cui sono integrati atleti con disabilità fisica, mentale, sensoriale e mista.

Per quanto riguarda le dimensioni e le caratteristiche dell'attività sportiva federata in Spagna, l'Annual of Sports Statistics (CSD, 2019) dettaglia che il numero di licenze sportive in Spagna nel 2018 è stato di 3.866.867, di cui 2.978.250 corrispondono a licenze maschili (77%) e 888.617 a licenze femminili (23%), che hanno subito un aumento rispetto all'anno precedente, quando erano 839.985 (22,3%). Ci sono anche differenze tra coloro che sono attualmente considerati sportivi di alto livello in Spagna: 3.114 uomini (62,8%) contro 1.848 donne (37,2%).

Per quanto riguarda la partecipazione alle competizioni nazionali e internazionali, secondo gli ultimi dati disponibili, nel 2018 un totale di 2.999 atleti ha partecipato a competizioni nazionali e 3.111 a quelle internazionali, battendo il record spagnolo 231 uomini e 242 donne.

L'attività federativa non potrebbe essere portata avanti con successo senza le società sportive. Si tratta di associazioni private, composte da persone fisiche o giuridiche, il cui scopo è quello di promuovere una o più attività sportive, di praticare queste attività da parte dei loro membri e di partecipare ad attività e competizioni sportive. Tutti i club devono essere iscritti nel corrispondente Registro delle Associazioni Sportive. In relazione al numero di club federati, nel 2018 ce n'erano 67.512 in Spagna, con una media di licenze di 57,3.

Alcuni club sportivi a volte svolgono attività sportive in discipline sportive non supportate dalle Federazioni sportive spagnole, per cui tendono a raggrupparsi - gruppi di club - al solo scopo di svolgere queste attività sul territorio nazionale, non essendo limitata la loro pratica dalla mancanza di una Federazione che li sostenga e protegga.



Sulla base dei dati di cui sopra, ci sono differenze tra uomini e donne nella pratica dello sport, anche se negli ultimi anni il divario si è ridotto, aumentando progressivamente la presenza dello sport femminile nella vita dei cittadini. A questo proposito, un rapporto condotto nel 2018 dalla società Nielsen Sports, dà risalto alla popolarità e all'impatto globale che sta raggiungendo lo sport femminile. Il rapporto si è concentrato su otto paesi (Stati Uniti, Regno Unito, Francia, Germania, Italia, Spagna, Australia e Nuova Zelanda), fornendo alcuni dati abbastanza incoraggianti, ed è che l'84% dei consumatori sportivi sono interessati allo sport femminile, 51% di loro uomini.

Secondo i risultati del Rapporto Barlovento (Barlovento Communication, 2019), sulla presenza dello sport femminile in televisione, dal 1992 sono state registrate 10.086 trasmissioni di sport femminile, sia su canali gratuiti (85%) che in abbonamento (15%). I dati mostrano che l'83% della popolazione spagnola di età superiore ai 4 anni ha guardato, almeno per un minuto, qualche tipo di trasmissione di sport femminile, raggiungendo un pubblico di 36.495.000 spettatori, di cui il 68,1% sono uomini, tra i 45 e i 64 anni (37,7%). Il 2017 è stato l'anno con la maggiore presenza di sport femminile in televisione con 1.436 trasmissioni, motivate dalla celebrazione del Campionato Europeo di Calcio, il Campionato Mondiale di Pallamano e l'Eurobasket, tra gli altri eventi sportivi.

Questa situazione si riflette anche nello sport femminile spagnolo, che ha fatto la storia il 17 marzo 2019 al Wanda Metropolitano, lo stadio dell'Atletico de Madrid, con 60.739 tifosi presenti, un risultato mondiale a livello di club sportivo. Nel basket, la squadra femminile ha vinto l'Eurobasket e la pallanuoto ha vinto la medaglia d'argento nel Campionato del Mondo.

Allo stesso modo, lo stesso anno Ona Carbonell è diventata la donna con il maggior numero di medaglie (23) nella storia dei campionati mondiali di nuoto, la karateka Sandra Sánchez è diventata campionessa europea e Lidia Valentín ha vinto la medaglia d'argento ai campionati mondiali di sollevamento pesi.



Questi sono solo alcuni esempi di come lo sport femminile spagnolo stia aumentando la sua popolarità e presenza nel contesto nazionale e internazionale, aumentando l'interesse degli sponsor e la loro professionalizzazione, e quindi dovendo assistere a nuove modalità di gestione e promozione che gli permettano di adattarsi alla nuova situazione, aumentando la sua visibilità e presenza negli ambiti sportivi e nella società in generale.

1.2 MARKETING SPORTIVO: STRATEGIE E CONTESTUALIZZAZIONE.

Questa sezione presenterà la situazione del marketing sportivo nei paesi partecipanti (Bulgaria, Croazia, Italia, Germania e Spagna) così come le principali strategie attuate.

Bulgaria

Partendo dallo stato del marketing sportivo in Bulgaria, guardiamo prima cosa significa lo sport per il grande pubblico e qual è la sua essenza. Lo sport è un fenomeno sociale. È uno dei più grandi movimenti sociali significativi che uniscono le persone, contribuiscono al loro sviluppo e alla loro coesistenza pacifica. Lo sport è il compagno dell'uomo nella sua ricerca della bellezza - fisica e spirituale - della salute, della nobiltà, della tolleranza ed è visto come un mezzo per esprimere l'identità nazionale in questo mondo altamente globalizzato. Considerando questa spiegazione di cosa sia lo sport, come lo colleghiamo con il marketing. Lo sport è l'unico evento divertente in cui non importa quanto ci si ritorni, non si saprà mai come andrà a finire. Rimuovi la tensione e il dramma di uno sport e perderai istantaneamente 2/3 dell'interesse per lui. E a causa di questa tensione, i consumatori non vogliono essere solo spettatori. Vogliono essere partecipanti diretti al processo. È qui che entra in gioco il marketing. Il marketing potrebbe essere definito come il processo sociale e di gestione di creare, comunicare e scambiare i benefici di prodotti, servizi e idee attraverso i quali gli individui e i gruppi soddisfano i loro bisogni, desideri e desideri in modo reciprocamente



vantaggioso per le parti e nelle condizioni dell'ambiente sociale e competitivo specifico. Ci può essere il marketing di un prodotto o servizio sportivo specifico, o il marketing attraverso lo sport (uso dello sport come base e mezzo di vendita di beni e servizi non sportivi). Il marketing sportivo in particolare copre l'applicazione specifica dei principi di marketing a un prodotto sportivo. L'applicazione classica del concetto di marketing si basa sull'idea di scambio. Ciò significa che il marketing ha luogo ogni volta che un attore sociale (individuo o organizzazione) scambia qualcosa di valore (prodotti, servizi o idee) con un altro attore sociale. Quando si tratta della Bulgaria, ci sono naturalmente possibilità di studiare il marketing sportivo ma come viene applicato nel mondo dello sport. Per esempio, nel calcio bulgaro, c'è la mancanza o l'insufficienza del marketing sportivo. Perché senza marketing - niente soldi, e senza soldi - niente sviluppo professionale. Negli ultimi due decenni, gli strati del calcio mondiale si sono spostati. Le migliori squadre sono quelle che fanno più soldi e con essi possono permettersi di avere i migliori giocatori, allenatori e altri professionisti. Affinché un club possa competere con i migliori sul campo, deve prima farlo sul campo del marketing. Se non hai soldi - guarderai solo le grandi partite in TV. Le migliori squadre hanno imparato a fare marketing e a sfruttare la loro enorme popolarità e i loro numerosi tifosi.

L'obiettivo principale del marketing è quello di vendere di più, più spesso e a più persone possibili i prodotti/servizi offerti da una certa azienda. Questo è l'obiettivo del marketing sportivo - fare soldi per la squadra di calcio. La differenza è che nel club di calcio si può guadagnare da prodotti e servizi: Magliette, prodotti e accessori per i tifosi, abbonamenti, biglietti, vendita di giocatori, entrate da tornei, sponsorizzazioni, pubblicità, diritti d'immagine, diritti TV e altro ancora.

Viviamo nell'era di Internet e delle reti sociali. Per questo, tutto inizia con il sito web. È l'elemento più importante del marketing sportivo e la base su cui si costruisce tutto il successo. È la vetrina, il negozio, il luogo delle notizie e il luogo della comunicazione con i tifosi. Prima di Internet, i tifosi apprendevano le ultime notizie dai giornali, ma le cose sono cambiate. Grazie a Internet, i club possono comunicare direttamente con i loro tifosi. Il sito deve essere ricco di notizie, foto, storie sul club, interviste ai giocatori, alla direzione, informazioni interessanti, ecc. Il



sito deve soddisfare la sete dei tifosi di informazioni sul loro club, che fortunatamente non si prosciuga mai.

Le notizie devono essere pubblicate prima sul sito web e poi sui media. Solo in questo modo i tifosi saranno attratti a visitare il sito web del club. E questo è estremamente importante per la vendita di biglietti, articoli e sponsor. Il sito dovrebbe essere molto, molto ricco di notizie sulla squadra. Quando un tifoso di un certo club vuole sapere notizie o cosa sta succedendo nel club, lui o lei dovrebbe visitare il sito web della squadra e non andare ai media sportivi. Questo ridurrà la speculazione con le notizie. Se qualcosa non è sul sito, allora non è vero! Il social networking è la seconda rivoluzione del nostro tempo in termini di marketing. Permette una relazione e una comunicazione molto più stretta con i fan. Possiamo vedere esattamente chi sono i nostri fan, che aspetto hanno, cosa fanno, cos'altro gli piace, ecc. Il marketing è più efficace se conosciamo meglio i nostri fan. La squadra esiste per loro, per renderli felici, perché vengano allo stadio, perché comprino articoli per i tifosi, ecc. Le reti sociali ci danno proprio questo: costruire un rapporto molto stretto con i tifosi. I tifosi sono la cosa più importante per una squadra, più tifosi ha una squadra, più è forte. I tifosi sono una seria fonte di reddito e sono l'oggetto del marketing. I tifosi devono essere mantenuti, sviluppati e comunicati.

Il Borussia Dortmund è la squadra con la più alta frequenza media con quasi il 100% della capacità del suo stadio, che è di 100.000. È interessante notare che la città di Dortmund ha una popolazione di 580.000 abitanti e i tifosi della squadra non sono solo residenti della città, ma da tutta l'area. La città si trova nella zona della Ruhr e ospita la tipica classe operaia, che non è la più ricca. Ma comunque, questa è la squadra con i tifosi più fedeli del mondo. Gli abitanti del quartiere sono assimilati alla squadra, è parte della loro cultura, vita, gioia, orgoglio, successo e felicità. Il club è molto più di una squadra, è un simbolo di appartenenza a qualcosa di grande e grande, lo incarnano, vivono con esso. Ogni club dovrebbe imparare da questo modello di successo.



La Bulgaria è la patria di molti sportivi appassionati non solo nel calcio ma in ogni sport. Purtroppo, non facciamo un lavoro abbastanza buono di pubblicizzare i nostri migliori atleti e abbiamo bisogno di più di questo.

Croazia

Per iniziare con la situazione del marketing sportivo in Croazia, è importante sottolineare ciò che si intende per marketing sportivo. Il marketing nello sport, o marketing sportivo, è un processo sociale che coinvolge anche la società nel suo complesso, un approccio peculiare e l'applicazione dei concetti di marketing in tutti sotto l'ambiente dello sport, ottengono ciò di cui hanno bisogno e ciò che il ferro è, e con l'aiuto delle attività impostate che scambiano prodotti e servizi sportivi attraverso il mercato. (Bartoluci, 1997).

Il marketing sportivo come funzione aziendale contiene un approccio sistematico in funzione degli obiettivi fissati, con identificazione e anticipazione della domanda, definizione e ricerca di soddisfazione per i prodotti e servizi sportivi. Il marketing sportivo come disciplina scientifica studia le procedure e le attività che rendono il più alto grado possibile l'efficacia dell'applicazione del marketing in determinati ambienti, con l'applicazione di conoscenze scientifiche e metodi e principi elaborati, allo scopo di preparare e sviluppare le relative attività (Bartoluci, 1997). Il marketing sportivo come orientamento commerciale si basa sulla concezione della domanda di prodotti o servizi sportivi e soddisfa tali richieste con le concezioni del mercato sportivo. In breve, il marketing sportivo collega la produzione di beni e servizi sportivi con la loro ricerca e il loro consumo, includendo praticamente tutti sotto il campo sportivo (Novak, 2006). La cura delle relazioni con i clienti, cioè i fan dello sport e la buona sportività del risultato sono i fattori più importanti per il successo nello sport. Purtroppo, questo non è il caso della Croazia. La scarsa affluenza agli eventi sportivi, la frode nel finanziamento delle società sportive, la mancanza di competitività del campionato e altri fattori influenzano la consapevolezza dei tifosi. Naturalmente, se non ci sono tifosi negli stadi e gli sponsor non sono così interessati a investire nello sport, come nel



mondo, allora i concetti di marketing sportivo sono più difficili da attuare. L'applicazione teorica del marketing sportivo è, ovviamente, diversa dalla pratica.

Ancora, il marketing sportivo ha bisogno di lavorare in un mercato particolare conoscenza del suo web, ma anche varie concezioni di applicazione. I club hanno difficoltà a trovare sponsor e sono quindi molto difficili da finanziare. Questo è esattamente uno dei più grandi problemi dello sport croato che è il più importante promotore della Croazia nel mondo. Il campionato di calcio croato ha mostrato risultati molto scarsi per molti anni quando si tratta di spettatori. Gli stadi, o meglio le infrastrutture sono obsolete, e come partecipanti alle finali della Coppa del Mondo non hanno ancora uno stadio nazionale. I problemi di finanziamento, i cambiamenti nelle attuali strutture politiche, e quindi il passaggio della legge sullo sport da parte di qualsiasi nuovo governo, lo rendono impossibile. Secondo i precedenti, le società sportive hanno difficoltà a tenere il passo con quelle dell'UE e la conoscenza dell'attuazione del marketing sportivo non è a livello europeo. Forse per ragioni di mancanza di conoscenza o di mancanza di finanziamenti destinati al marketing, l'attuazione generale e il funzionamento del marketing sportivo in Croazia non sono al livello di attuazione mondiale.

Italia

"Lo sport è un'industria e deve avere strategia, marketing e risorse".
(Gianmario Verona, Rettore dell'Università Bocconi di Milano, www.coni.it).

"Il marketing è una strategia, valorizzare un prodotto, realizzare, ma per chi lavora nello sport in particolare e deve esprimere tutti questi valori il marketing diventa un'emozione. L'emozione ti fa cercare e creare un sogno e visioni del futuro."; "Oggi il marketing è in continua evoluzione, le persone orientano le scelte di base, con le loro esperienze." (Diego Nepi Molineris, Direttore marketing e sviluppo del Comitato Olimpico Italiano, www.coni.it).

Esistono diversi tipi di marketing, a seconda dell'ambiente e dei soggetti di riferimento quando si parla di marketing sportivo.



Il marketing sportivo è un elemento della promozione sportiva che coinvolge un'ampia varietà di settori dell'industria sportiva, tra cui il broadcasting, la pubblicità, i social media, le piattaforme digitali, la vendita dei biglietti e le relazioni con la comunità.

Le due definizioni di cui sopra aiutano a capire che si fa riferimento a due aspetti completamente diversi, fin dalle basi. Da un lato, abbiamo il "marketing dello sport", cioè l'insieme di attività e competenze destinate alla promozione e al miglioramento del divertimento e del consumo sportivo. Dall'altro, abbiamo il "marketing con lo sport", l'uso dello sport come strumento di comunicazione efficace per le imprese. Questo è ciò che definiamo come tipi di marketing sportivo primario, che formano la prima grande categoria del marketing sportivo.

Chiunque sia coinvolto in iniziative volte ad avvicinare un prodotto sportivo ai consumatori finali ha a che fare con il "marketing dello sport". Questo include gli operatori di marketing delle imprese sportive e gli organizzatori di eventi, leghe, campionati. Quando si trova una promozione che dà diritto ad andare allo stadio con un amico gratuitamente, si è esposti al "marketing dello sport".

Il "marketing attraverso lo sport", d'altra parte, coinvolge i giocatori che usano lo sport come un booster per far crescere un business che non è direttamente collegato allo sport. I giocatori che usano il marketing attraverso lo sport includono agenzie di marketing sportivo, marchi che ricorrono a testimonial, e così via.

Come possiamo vedere, le differenze tra queste due categorie di marketing sportivo, e soprattutto i profili professionali che ne derivano, sono sostanziali e rappresentano un crocevia molto importante per i nuovi arrivati in questo settore. I due tipi di professionisti legati a queste categorie sono diversi, ma spesso devono essere complementari per ottenere il massimo valore dagli accordi di sponsorizzazione e comunicazione sportiva.

Il mondo dello sport è un mercato in crescita. Competitivo e creativo si presta a supportare l'intera gamma di attività di marketing: aumentare la brand awareness, cambiare il profilo del marchio, dare visibilità al marchio/prodotto,



creare un riconoscimento globale del marchio/prodotto, attrarre nuovi segmenti di mercato, espandere la distribuzione.

Il fenomeno sportivo è oggi uno degli aspetti più importanti della vita sociale sia nei paesi sviluppati che in quelli emergenti. A fronte di questa importanza sociale, però, è necessario un adeguato sviluppo economico e organizzativo per gestire al meglio un'industria di questo calibro. Sergio Cherubini nel suo libro *Sports marketing. Analysis, strategies and tools* descrive l'approccio sistematico e pratico del marketing sportivo attraverso le fasi del marketing analitico, strategico e operativo.

L'obiettivo di questa revisione della letteratura è quello di analizzare come si sviluppano i modelli e le pratiche di marketing nel mondo delle società sportive, rispetto alle diverse strategie messe in atto nelle società sportive a diverso livello quali possono essere le migliori pratiche di marketing per garantire il loro successo. Studiare se nella realtà del mondo dello sport in Italia esistono esperimenti con soluzioni innovative.

Solo 20 anni fa parlare di marketing in un contesto sportivo era un concetto strano. Oggi i manager sportivi e gli accademici lavorano sull'applicazione dei concetti, della metodologia e degli strumenti del marketing.

Nel definire il marketing sportivo, è necessario considerare il concetto di marketing. Secondo Kotler e Armstrong (2006) il termine identifica *una funzione volta a stabilire una relazione con il consumatore, identificare i suoi bisogni/desideri e intraprendere azioni specifiche volte a soddisfarli*. Un'altra definizione di Marketing è quella fornita da Collesei (2000, p. 14) che recita come segue:

"Un insieme di attività economiche svolte per soddisfare i bisogni dei consumatori attraverso la vendita di beni e servizi".

Il marketing sportivo mira inoltre a soddisfare specifiche esigenze di consumo che hanno lo sport come tema di mercato dominante, fornendo tutto una serie di benefici a soggetti come spettatori, atleti e sponsor (Shank, 2005).



Wakefield (2007) a questo proposito evidenzia alcuni aspetti che secondo lui differenziano il marketing sportivo dalla sua accezione più generalista Beni/Servizi:

All'interno dello scenario sportivo possiamo vedere come l'esistenza di fattori psicologici e sociologici che portano l'utente sportivo ad identificarsi con un particolare atleta/squadra, rendendo possibile un cambiamento di preferenza molto difficile. Ad esempio, un tifoso della squadra di calcio Juventus difficilmente cambierà la sua squadra preferita nel tempo e nella maggior parte dei casi rimarrà fedele a quest'ultima per tutta la vita. Questo aspetto ha implicazioni significative dal punto di vista del marketing, poiché si può capire come il marchio/immagine di un atleta/squadra abbia un ruolo predominante nello sviluppo delle strategie di mercato. Un altro punto di grande rilevanza è la questione che vede lo sport come un efficace strumento promozionale avendo le aziende pagare gli atleti/squadre come loro testimonial e promuovere i loro prodotti di marca o dettagli; d'altra parte, questi soggetti sportivi godono anche di questo rapporto (oltre che per un semplice aspetto finanziario), promuovendo la propria immagine al grande pubblico, quindi entrambe le parti hanno un beneficio dal punto di vista comunicazionale.

Il mercato sportivo ad oggi presenta inoltre un alto livello di complessità strutturale, coinvolgendo un gran numero di attori (come rilevato nel capitolo precedente) ognuno dei quali con interessi specifici e legati tra loro da relazioni di diversa natura.

Alla luce di ciò e al fine di avere una comprensione più approfondita del fenomeno, il marketing sportivo può essere scomposto in una serie di sottogruppi, ognuno legato ad un contesto specifico (Cherubini, 1997):

- - Il marketing degli eventi sportivi;
- - Il marketing dei club sportivi;
- - Marketing della Federazione;
- - Marketing in lega;
- - Il marketing dei singoli atleti;



- Commercializzazione di attrezzature e abbigliamento sportivo;
- Il marketing di prodotti e servizi legati allo sport;
- Il marketing delle aziende che usano lo sport come mezzo di comunicazione.

Più precisamente, il nucleo pulsante dell'intero meccanismo del marketing sportivo ruota intorno all'evento, il motore di tutto il sistema, che a sua volta coinvolge le squadre/atleti. Quindi, incrociando queste informazioni si può intendere il marketing degli eventi sportivi, federazioni, squadre e atleti sono la spina dorsale di tutto il sistema: l'evento sportivo è infatti un contenitore/vetrina dove si possono osservare i risultati raggiunti dagli altri elementi del sistema.

L'evento sportivo è da considerarsi il punto focale dell'intero sistema di marketing sportivo, poiché è dalla sua messa in scena che nascono tutta una serie di azioni e interazioni che coinvolgono gli attori del mercato sportivo.

L'evento sportivo nella sua definizione più semplice presenta ancora caratteristiche simili a quelle di un servizio, in quanto non ha output concreti per il consumatore essendo una forma di intrattenimento, anche se messo in scena attraverso l'ausilio di beni tangibili. Infatti, un servizio per definirsi tale deve avere una serie di requisiti più o meno intensi (Palmer, 1994):

- Intangibilità;
- Inseparabilità;
- Variabilità;
- Deperibilità;
- Proprietà.

Quando si parla degli elementi chiave del marketing mix degli eventi sportivi, bisogna prendere in considerazione tre punti. Innanzitutto il prodotto, inteso come tipo di attività sportiva messa in scena, gli atleti coinvolti e l'atmosfera che tutto questo crea intorno all'evento. Infatti, in Italia ad esempio ci sono sport che hanno un bacino di utenza, nel senso di praticanti e spettatori (che spesso



hanno un andamento proporzionale), hanno una maggiore attrattiva all'interno della popolazione. Basti pensare al calcio, che per certi versi è quasi una religione, con un bacino di praticanti senza paragoni e un forte impatto mediatico.

Secondo fattore è il luogo in cui l'evento si presenta al pubblico, che attraverso la sua struttura architettonica può creare un maggiore coinvolgimento da parte del pubblico presente: capienza, accessibilità, comodità dei posti a sedere, vicinanza delle tribune al campo, acustica, illuminazione e altro. Inoltre, la storia di un particolare edificio/stadio (legato nella maggior parte dei casi a una specifica squadra) può creare una particolare eccitazione all'interno del pubblico, favorendo l'afflusso di pubblico e innescando particolari stati d'animo nei tifosi coinvolti.

L'ultimo dei tre punti da prendere in considerazione è quello relativo alle relazioni con il pubblico, forse l'aspetto più interessante e stimolante per un event marketer.

Esso comprende tutte quelle forme di comunicazione che esistono tra i vari soggetti coinvolti in un determinato evento, che possono avere funzioni e scopi diversi per un determinato stakeholder. Il tutto allo scopo di comunicare, comprendere e creare collaborazione con i propri interlocutori di riferimento. Alcuni strumenti di relazioni pubbliche di massa correlati ad un evento sportivo possono essere (Hoyle, 2002):

- Messaggi pubblicitari su giornali / radio / tv / internet;
- Programmi radio / TV / Internet;
- Giornale / TV / notizie internet;
- Materiale cartaceo (volantini, poster).

Quelli appena elencati colpiscono la massa, e hanno come scopo principale quello di creare consapevolezza tra il pubblico sull'evento. Un'altra parte della relazione con il pubblico è quella relativa al rapporto vero e proprio con lo spettatore, cioè una comunicazione non mono ma bidirezionale, attraverso il customer relationship actions management (C.R.M.). Nel campo dello sport, e nello specifico dell'evento sportivo, essere customer-driven è complicato per



quanto riguarda il prodotto in senso stretto (la semplice visione di una competizione sportiva), invece utile e interessante per il prodotto nel suo complesso, quello visto in precedenza con l'aiuto del sistema molecolare. Infatti, attraverso strumenti che permettono di capire quali fattori influenzano la soddisfazione del pubblico è possibile per gli organizzatori/insider apportare miglioramenti customer-driven che hanno valore per lo spettatore come ad esempio modifiche strutturali di uno stadio o apportare modifiche ad un particolare servizio.

Relativamente alle forme di comunicazione e marketing nel settore sportivo, è molto importante la scelta del modo in cui il messaggio viene trasmesso e divulgato al consumatore, quindi a seconda di ciò che si vuole divulgare e ottenere si deve scegliere la forma di comunicazione più adeguata.

Co-marketing

L'interesse sempre crescente per lo sport in tutto il mondo rende sempre più attraente l'idea di collaborare con le organizzazioni sportive per diverse imprese. "Diventa sempre più interessante "fare marketing con lo sport", sia che si tratti di una società sportiva professionistica, un produttore di attrezzature e abbigliamento sportivo, un editore di carta stampata, radio e televisione, un semplice produttore di beni e servizi. Si presentano infatti nuove opportunità per chi vuole associare la propria immagine e attività ai valori e all'attrazione dello sport, coniugando obiettivi e interessi di aziende a volte anche molto diverse. La collaborazione tra aziende, solo in apparenza diversa, diventa sempre più interessante e capace di portare innovazione in un settore come quello del marketing dove a volte sembra che ormai tutto sia già stato inventato e praticato. Al contrario le opportunità appaiono ancora notevoli solo che si abbia il coraggio e la capacità di sperimentare nuove formule che è certamente il co-marketing sportivo (Cherubini & Canigiani, 2000).

Andrea Carlucci, alla Toyota Motor Italia, ha guidato per esempio lo sviluppo delle auto ibride. Oggi 11 milioni di clienti nel mondo guidano auto ibride e



finalmente abbiamo quote molto significative nel mercato italiano. Oggi la partnership con i Giochi Olimpici è una scelta globale, fatta dal presidente della Toyota. Lo sport è stato scelto perché nello sport c'è il recupero dello spirito di Toyota. Nello sport vediamo un sogno e sogniamo in grande, guardando sempre al futuro, con la possibilità di far sentire un marchio per quello che è. Il marketing non inventa nulla, rende credibile ciò che sei. Lo sport è una leva enorme e ci dà una risonanza incredibile. Ho trovato nel CONI dei partner straordinari perché abbiamo saputo interpretare e coniugare il concetto di Italia Team con un secondo concetto: il Toyota Team, cercando di far passare lo sport come qualcosa che va oltre le barriere. Un marchio può guadagnare attraverso lo sport in credibilità e reputazione. Con l'acceleratore di Tokyo 2020 pensare che l'idrogeno arrivi in Italia è una battaglia di prospettiva. In questo senso, industria e sport possono andare insieme (ww.coni.it).

La strategia di marketing co-sportivo si riferisce al processo in cui ci sono 2 o più operatori pubblici o privati, dove almeno uno è strettamente identificabile come organizzazione/club sportivo. Essi attuano insieme iniziative di marketing per raggiungere gli obiettivi di marketing. Le esperienze in questo campo cominciano ad essere abbastanza numerose.

Marketing Digitale

La comunicazione digitale ha un raggio d'azione molto ampio. Lo sport è uno dei campi che sono maggiormente coinvolti da uno scambio di informazioni che passa attraverso il web e i social media.

Il mondo dello sport, inevitabilmente, ha sfruttato le potenzialità dei mezzi di comunicazione; e, pur non trascurando i media tradizionali, ha però ormai aderito pienamente alla logica dei media digitali - e dei social media in particolare - sia dal punto di vista delle professioni coinvolte, sia dal punto di vista dei tifosi.

La presenza nei social media dà opportunità e vantaggi alle organizzazioni/club sportivi. Prima di tutto, è un'interazione diretta con il pubblico.



La comunicazione diretta permette di diffondere qualsiasi tipo di contenuto, notizie, ecc.

Le reti sociali permettono di raggiungere un pubblico molto ampio, anche a livello internazionale.

Bisogna sottolineare che attraverso i social media la comunicazione passa in tempo reale e nel caso potrebbe avere un significato negativo. Ed è per questo che è importante affidarsi ad esperti del settore, evitando l'improvvisazione, come in qualsiasi altro settore, e rivolgendosi a professionisti specializzati, quali social media manager, social media specialist, social media analyst, nel caso specifico della gestione dei social network.

Questo volume, quindi, si propone di chiarire quali siano le metodologie più adatte per raggiungere un vasto pubblico sportivo e spiega come debbano agire i professionisti che si occupano di creare contenuti ad hoc per gli appassionati di sport di tutte le discipline. Il libro si concentra sui giornalisti sportivi e sui giornalisti di marchi di squadra e diventa uno strumento necessario per gestire le nuove tecniche di comunicazione digitale. L'autore inserisce anche esercizi pratici per poter produrre contenuti e strumenti per la professione, coadiuvato dal contributo di alcuni esperti del settore.

Infine, il testo è arricchito da una parte dedicata ai fotografi sportivi, professione da cui il giornalista non può prescindere, e spiega in modo molto chiaro la differenza tra il giornalista sportivo e il brand journalist, entrambe figure collocate nel campo della comunicazione e del marketing digitale.

Sponsorizzazione

Questo settore è simile a quello della pubblicità si configura come un mezzo in grado di generare nel pubblico sportivo immagini, sentimenti, emozioni, che a loro volta favoriscono la riconoscibilità delle aziende che scelgono di legarsi a una squadra o un atleta, sponsorizzandoli.

La sponsorizzazione può essere definita come una tecnica di marketing con la quale un'azienda ottiene che il suo marchio sia messo in evidenza da una



persona o da un'organizzazione, che svolge attività molto seguite dal pubblico, in cambio di un investimento in denaro. Questo permette all'azienda di raggiungere un alto numero di contatti e soprattutto di associare la propria immagine ai valori portati dal personaggio o dall'organizzazione (Cherubini, 2015).

Esistono alcune categorie di sponsorizzazioni:

- *Sponsorizzazione finanziaria*: è uguale a quella commerciale, ed è sotto forma di denaro, perché una parte deve pagare soldi in cambio della pubblicazione del marchio; da non trascurare è la possibilità che l'azienda che sponsorizza l'accesso alle liste di sportivi e/o abbonati a cui fare riferimento in modo più diretto; la sponsorizzazione avrà maggior successo se c'è reciprocità tra lo sponsor e il club, se entrambi possono incrociare le rispettive attività commerciali proponendo una serie di offerte ai consumatori;
- - *Tecnologia di sponsorizzazione*: questa è quella, più comunemente chiamata, tecnica, e si verifica quando un'azienda fornisce la sua competenza tecnologica ad una squadra o un atleta, legandoli alla fornitura di abbigliamento sportivo attraverso il quale pubblicizza i suoi prodotti; sottolinea la qualità del prodotto, facendolo indossare ad un atleta altrettanto importante; l'apposizione del marchio dello sponsor sulle maglie (insieme a quello di qualsiasi altra azienda) è consentita per la prima volta dalla FIGC, a partire dalla stagione calcistica 1981/1982; il target che l'azienda sponsor vuole raggiungere, a differenza degli altri due tipi di sponsorizzazione, è sicuramente più ristretto e più strettamente legato ai praticanti sportivi e i fattori che meglio descrivono il legame tra sponsor tecnico e club sono fantasia, qualità e orientamento al mercato globale;
- - *Sponsorizzazione in natura*: un'azienda fornisce attrezzature, ma non di tipo sportivo, quindi non necessariamente scarpe o abbigliamento, ma diversi oggetti che possono dare il loro supporto con altre modalità (ad esempio, bevande e integratori).
- Nel caso specifico del calcio, possiamo distinguere tra:



- - Sponsorizzazione del club, in cui, firmando un contratto, esso, senza cambiare il nome della società (come nel caso del contratto di partita non coperto dal calcio), divulga un messaggio pubblicitario concordato, apponendo scritte o simboli sull'abbigliamento degli atleti e autorizzando lo sponsor a utilizzare le immagini per le loro esigenze pubblicitarie. Essi rientrano in:

a) *Sponsor principale*, generalmente rappresentato da un'impresa industriale, commerciale o di servizi che promuove il proprio marchio effettuando una transazione economica con lo sponsor ed esponendolo sull'abbigliamento e sul materiale tecnico delle squadre; l'azienda deve apporre il badge dello sponsor sugli allenatori della squadra, sulle divise, sui biglietti d'ingresso alle partite, disporre banner pubblicitari a bordo campo, distribuire materiale pubblicitario e promozionale dello sponsor, partecipare con le squadre alle iniziative di pubbliche relazioni organizzate dallo sponsor nell'ambito della manifestazione sportiva;

b) *Sponsor tecnico* indica il partner che produce il materiale e l'abbigliamento sportivo necessario per lo svolgimento dell'attività agonistica;

c) *Fornitore e/o partner ufficiale*, che acquisisce il diritto di fornire il suo prodotto o servizio al club;

- Sponsorizzazione del singolo atleta, che avviene sia attraverso la fornitura gratuita o a prezzi speciali dei prodotti dell'azienda sponsor, sia con l'acquisto di spazi sull'abbigliamento indossato dal calciatore durante la sua attività.

Pertanto, la sponsorizzazione si sviluppa attraverso un piano di comunicazione formulato dall'azienda il calcio che permetterà di ottenere un vantaggio economico e la promozione dei suoi valori sul mercato; quando il rapporto tra sponsor e sponsor sarà consolidato nel tempo, entrambi i marchi si valorizzeranno, e potranno essere combinati nell'immaginario collettivo.



In tutti i casi, sembra chiaro che gli sponsor vogliono essere riconosciuti ed essere considerati al momento dell'acquisto dai consumatori di sport, e per aumentare la reputazione e l'apprezzamento con il trasferimento di passioni, e valori legati allo sponsor, e la predisposizione all'acquisto e all'utilizzo. Quando si decide di associare il proprio nome e marchio a quello di una squadra, si valuta sempre la coerenza tra i valori del club e l'immagine che l'azienda vuole trasmettere. Come vedete, si parla di immagine di marca, di consapevolezza, di posizione, di fedeltà, di cui abbiamo parlato prima, e di brand equity, un concetto che tratteremo più avanti.

Più specificamente, i benefici ricercati dalle aziende sponsor sono strettamente legati ai loro obiettivi, che possono essere:

- Valorizzare e migliorare l'immagine aziendale;
- Aumentare la conoscenza di prodotti e servizi;
- Posizionare o riposizionare un prodotto/servizio in uno specifico segmento di mercato;
- Aumentare il riconoscimento in un'area geografica;
- Creare, mantenere o migliorare le relazioni con la comunità locale e il personale interno;
- Acquisire nuovi contatti commerciali;
- Cambiare la percezione pubblica dell'azienda;
- Avere una sponsorizzazione esclusiva;
- Aumentare le vendite.

Naturalmente, i concetti di reputazione, riconoscimento, fedeltà e valore hanno un peso maggiore quando lo sponsor esegue un'analisi quantitativa basata sul rapporto costi/benefici alla luce, appunto, di tutte le informazioni che permettono di valutare un vantaggio economico di ritorno.



La sponsorizzazione fa parte di una pianificazione a lungo termine attraverso la quale la società vuole raggiungere determinati obiettivi. Per questo, prima di occuparsene, la società deve identificare un progetto e un team di progetto. Selezionerà e cercherà lo sponsor, negozierà con esso e gestirà le sue relazioni.

La sponsorizzazione costituisce oggi la principale fonte di sostentamento delle società sportive, le quali - soprattutto le numerose associazioni dilettantistiche - continuano a svolgere un ruolo importante nella diffusione dello sport dal basso.

Inoltre, non vanno trascurati i vantaggi fiscali per le aziende sponsor; importante è la deducibilità dei costi documentati sostenuti per la sponsorizzazione, in quanto legati all'attività della stessa, quindi in grado di produrre ricavi.

Germania

A causa di una crescente saturazione e frammentazione dei mercati, negli ultimi anni i marketer si confrontano con un panorama di comunicazione di marketing che cambia in modo significativo. Qui, le marche non possono più essere distinte solo in base alla loro qualità e ai loro benefici funzionali (Kroeber-Riel, 1984; Weinberg, 1993) e l'efficacia delle comunicazioni di marketing classiche sta diminuendo costantemente come risultato di una forte concorrenza di comunicazioni (Levermann, 1998; Wohlfeil & Whelan, 2005). Infatti, poiché le comunicazioni di marketing classiche si basano esclusivamente su una strategia push in cui i messaggi del marchio sono forzati sui consumatori attraverso una varietà di media, i consumatori rispondono al crescente overflow di informazioni con un basso coinvolgimento dei media e si impegnano attivamente in una varietà di strategie di evitamento (Kroeber-Riel, 1987; Rumbo, 2002; Tse & Lee, 2001). Così, nuove strategie di comunicazione di marketing stanno emergendo con una struttura di comunicazione che spesso differisce fortemente da quelle delle strategie consolidate come la pubblicità o le promozioni delle vendite per la loro tendenza a offrire dialoghi interattivi tra i marketer e i clienti invece dei soliti monologhi (Sistenich, 1999). Di conseguenza, l'event-marketing è diventato



un'alternativa popolare per i marketer dell'Europa continentale e già nel 2000 rappresentava il 22% del budget totale di comunicazione di marketing delle aziende tedesche (Drengner, 2003; Lasslop, 2003).

Nel ventesimo e ventunesimo secolo il settore dello sport è diventato un fattore economico significativo in tutto il mondo. A causa della crescente commercializzazione dello sport, il know-how della gestione aziendale sta diventando sempre più essenziale in questo campo. L'economia dello sport è una disciplina relativamente nuova, ma che ha subito uno sviluppo molto rapido negli ultimi anni. Non ultima delle ragioni per cui l'economia dello sport e la gestione dello sport sono campi di ricerca appassionanti è che è qui che si incontrano approcci diversi ad un mix di metodo appropriato in termini di sostanza e problema. Alcuni parlano addirittura di una nuova sottodisciplina scientifica o più ancora di un ramo indipendente della scienza. All'interno del management sportivo, la disciplina con la differenziazione più forte per osare è quella del marketing sportivo, cioè la professionalità in termini di gestione aziendale è la più avanzata nell'area del marketing sportivo.

I consumatori amano gli eventi, le aziende amano i consumatori. In considerazione di questa "formula magica", sono soprattutto le aziende che operano a livello internazionale ad essere alla ricerca di eventi sportivi attraenti che abbiano un grande appeal su un pubblico più ampio. Non sorprende quindi che siano soprattutto gli eventi sportivi internazionali ad essere utilizzati da numerose aziende per inserire la loro comunicazione orientata al gruppo target in un ambiente attraente. Ci sono molte buone ragioni per cui il marketing con eventi sportivi è di così grande interesse per le aziende. L'obiettivo è quello di creare un trasferimento d'immagine positivo dall'evento sportivo al marchio o all'azienda. Il messaggio viene comunicato nel contesto di un ambiente sportivo attraente. Si può raggiungere un'alta portata (internazionale). L'effetto moltiplicatore dei mass media può essere pienamente utilizzato.

I mega-eventi sportivi riescono ad attirare l'attenzione di miliardi di persone in tutto il mondo e sono quindi una piattaforma perfetta per mostrare la nazione



ospitante, la sua cultura e la sua "immagine" (Potter, 2009 citato in Lin et al., 2008, p.28). Questo è ritenuto necessario, dato che la continua globalizzazione e la rivoluzione tecnologica dell'informazione rendono più importante per gli stati differenziarsi dagli altri (van Ham, 2001; Nye, 2008) anche se, ironicamente, gli stati usano strategie sempre più simili (per esempio, l'appartenenza a organizzazioni internazionali e la partecipazione a, e la messa in scena di, Giochi Olimpici e Coppa del Mondo di calcio) per dimostrare la loro particolarità. Il prestigio internazionale che ne deriva, ottenuto ospitando con successo un evento del genere o con una buona prestazione della propria squadra nazionale - o preferibilmente entrambi - può essere convertito in un maggiore soft power che può rendere uno stato, la sua cultura e i suoi valori politici più attraenti per gli altri.

La Germania ha giocato un ruolo particolarmente centrale nell'uso politico dello sport da parte degli stati come parte delle loro strategie di diplomazia pubblica. Il ruolo centrale dello stato nel manipolare lo sport per raggiungere obiettivi non sportivi è molto evidente nel contesto tedesco. Nel 2006 il mondo ha assistito a un'effusione spontanea di patriottismo (sportivo) che era in netto contrasto con il modo in cui i sentimenti nazionali erano stati visti in Germania in precedenza (Kersting, 2007). Questa nuova riaffermazione dell'orgoglio nazionale ha attinto al collaudato armamentario del passato: bandiere e colori della nazione. Assistita da un pubblico televisivo globale cumulativo di oltre 26 miliardi (FIFA, 2011), la Coppa del Mondo ha attirato due milioni di visitatori stranieri in Germania (Ente del Turismo tedesco, 2007a). L'affluenza complessiva alle partite è stata del 98% della capacità (in media circa 52.500) (FIFA, 2012) e oltre 20 milioni di persone si sono unite ai festeggiamenti intorno alle uniche "feste dei tifosi" pubbliche con i loro grandi schermi installati nelle 12 città ospitanti in Germania (Florek et al., 2008; Ente del turismo tedesco, 2007). Questo mega-evento sportivo ha offerto la piattaforma più potente per mostrare il popolo e la cultura tedesca.

Dato che la maggior parte delle previsioni sui benefici dei mega-eventi sportivi sono di solito esagerate (Horne & Manzenreiter, 2006) l'identificazione di validi indici di successo è importante. Nonostante la difficoltà nel definire il concetto di soft power e nel misurarne l'impatto, esistono alcuni dati tangibili che indicano



che l'allestimento tedesco del 2006 della Coppa del Mondo FIFA ha avuto successo. In primo luogo, il turismo è stato e continua ad essere, sei anni dopo l'evento, uno dei maggiori beneficiari della Coppa del Mondo (insieme all'industria aerea, alimentare, cinematografica e dei media nel 2006) (Federal Government Online, 2006). Più di due milioni di visitatori stranieri sono venuti in Germania per il calcio nel 2006 (molti sono rimasti e hanno visitato le attrazioni turistiche) e l'Ente ha registrato un anno eccezionale di pernottamenti di visitatori internazionali, che sono aumentati ulteriormente del 3,5% nel 2007 (fino a 55 milioni di pernottamenti), nonostante il fatto che non ci sia stato un grande evento in Germania in quell'anno (Ente del Turismo Tedesco, 2007b). È interessante notare che la Gran Bretagna, dove l'immagine negativa della Germania è più radicata, ha registrato il maggior aumento di visitatori da tutte le nazioni (+5% dal 2005 al 2007, per un totale di 4,4 milioni di pernottamenti (Ente del Turismo Tedesco, 2007b). Un ulteriore indicatore dell'effetto del 2006 sull'immagine della Germania è fornito dall'Anholt-GfK Roper Nation Brands Index, che misura la posizione di una nazione tra le persone di tutto il mondo attraverso un sondaggio rappresentativo di cittadini non tedeschi. La Germania è passata dal settimo posto nel 2004 al primo nel 2007 in questa lista ed è rimasta al secondo posto nel 2011. Infine, gli intervistati hanno parlato di una nuova "facilità" (Leichtigkeit) con cui i tedeschi affrontano la loro identità, un sentimento che non si era visto nella Germania del dopoguerra (per esempio, interviste 3 e 5). La maggior parte degli intervistati credeva che l'effetto della Coppa del Mondo sull'immagine tedesca di sé continuasse ancora oggi, il cui significato è discusso nella prossima sezione.

La ricerca ha rivelato che ciò che sta dietro il successo della Germania è una serie di fattori, solo alcuni dei quali possono essere controllati, limitando così la possibilità di trasferire le lezioni ai futuri mega-eventi sportivi. Questi fattori comprendono le campagne coordinate per far conoscere la Germania e il mega-evento sportivo, l'approccio "centrato sul tifoso" adottato dai tedeschi, e il tempo eccezionalmente buono di cui hanno goduto durante le quattro settimane del



torneo. I fattori sui quali i padroni di casa hanno avuto più controllo sono discussi di seguito.

Parte della cosiddetta "Strategia di accoglienza della Coppa del Mondo" (Governo Federale, 2006) era una campagna a lungo termine, attentamente pianificata, per migliorare l'immagine della Germania all'estero. Se l'esplosione del sentimento nazionale tra i tedeschi sventolanti alla Coppa del Mondo FIFA nel 2006 è stata spontanea, la strategia per migliorare l'immagine della Germania è stata tutt'altro. La strategia accuratamente pianificata, coordinata e implementata per cambiare l'"immagine" nazionale della Germania tra il pubblico straniero è iniziata ben prima dell'evento stesso ed è continuata per tutto il tempo e oltre. Furono organizzate campagne nazionali e internazionali ben orchestrate e dotate di risorse, finanziate principalmente dal governo federale, ma progettate in collaborazione con partner del mondo degli affari (dal titolo "Benvenuti in Germania: Terra di idee"), della FIFA e della Federazione tedesca di calcio (dal titolo "Un tempo per fare amicizia"). Un certo numero di campagne sono state specificamente progettate per preparare la Germania e i tedeschi ad essere ospitali per le folle di visitatori stranieri che erano attesi per la competizione (Brauer & Brauer, 2008; Kersting, 2007).

Prese insieme, queste campagne hanno rappresentato uno sforzo concertato per sfruttare i benefici di un mega-evento sportivo in termini di immagine nazionale e di guadagni economici: individualmente, tuttavia, esse rappresentano messaggi leggermente diversi rivolti a pubblici diversi (FMI, 2006). Per esempio, il settore dei servizi è stato preso di mira dalla "Campagna nazionale per il servizio e l'ospitalità" (governo federale, 2006), che ha pubblicato opuscoli contenenti linee guida su come trattare con i visitatori stranieri e che ha organizzato workshop a livello nazionale per formare e offrire consigli agli "ambasciatori del servizio" su relazioni interculturali, tolleranza e lingue straniere (Florek et al., 2008). La campagna 'Benvenuti in Germania: Land of Ideas', progettata per migliorare l'immagine nazionale tedesca mettendo in mostra la Germania e attraendo turismo e investimenti stranieri, ha avuto un tale successo che continua ancora oggi.



Ha riunito attori chiave dell'economia, della scienza e della cultura, e ha facilitato la promozione dell'immagine della Germania all'esterno. Tale immagine è composta da un'ampia varietà di fattori, che sono stati abilmente riuniti sotto il semplice slogan "Terra delle idee", una frase resa prominente dal presidente federale in carica, Horst Köhler, nel 2004, che ha suggerito che la Germania dovrebbe diventare più che la terra di "poeti e pensatori" e più che "made in Germany" (Köhler, 2004). Parte del successo di questa campagna era - ed è - che è apartitica e non appartiene a una particolare società; attraversa le linee politiche di partito e parla agli attori del business, della scienza e della cultura allo stesso modo. L'obiettivo centrale della campagna era quello di rendere la Germania attraente per il pubblico straniero. Secondo l'amministratore delegato di 'Land of Ideas', Ariane Derks, la campagna ha:

... un obiettivo molto globale: il nostro obiettivo è quello di provvedere all'immagine positiva della Germania a livello nazionale e internazionale ... in modo che la Germania sia attraente come Standort (località economica) ... in modo da posizionarci positivamente a livello politico ... in modo da essere (speriamo) più attraenti per le persone che potrebbero voler lavorare in Germania

Il termine "attraente" ricorre nelle interviste sia con la signora Derks che con i funzionari del Ministero degli Esteri tedesco. È chiaro che il "linguaggio" di Joseph Nye è ben conosciuto e utilizzato attivamente: la Coppa del Mondo è stata vista come un catalizzatore attorno al quale galvanizzare gli sforzi e promuovere il "soft power" della Germania.

Le principali strategie di marketing, comunicazione e visibilità sono le seguenti:

Marketing d'assalto

L'ambush marketing è definito come il metodo utilizzato dalle aziende che non detengono effettivamente i diritti di commercializzazione di un evento, ma usano comunque le loro attività di marketing in modi diversi per stabilire una connessione con esso. L'idea dell'ambush marketing è di capitalizzare il successo



della sponsorizzazione sportiva senza assumere gli obblighi intrinseci di uno sponsor ufficiale. Gli obiettivi degli ambush marketer sono quindi in gran parte identici a quelli degli sponsor, ma devono essere raggiunti con una spesa finanziaria ridotta (Wohlfeil & Whelan, 2007). Gli obiettivi dell'ambush marketing possono quindi essere dedotti dagli obiettivi della sponsorizzazione. La loro funzione primaria è il raggiungimento di obiettivi psicologici e/o comunicativi.

A causa dell'alto costo della sponsorizzazione ufficiale e della garanzia di esclusività del settore da parte degli organizzatori, un numero sempre minore di aziende è in grado di partecipare come sponsor ufficiale ai mega eventi sportivi. L'ambush marketing è conforme alla nozione competitiva di non lasciare che le opportunità di profitto e di vendita restino inutilizzate. La mancanza di una prestazione propria di un'azienda a sostegno di un evento sportivo e l'obiettivo di trarre ancora vantaggio dal suo potenziale di marketing non è immorale di per sé. Un evento sportivo non dovrebbe essere condotto come una "funzione privata" dagli organizzatori e dagli sponsor partecipanti.

Marketing di relazione

Il marketing delle relazioni è una questione importante in ogni business. Conoscere i clienti e stabilire, mantenere e migliorare le relazioni a lungo termine con i clienti è una componente chiave del successo aziendale a lungo termine. Considerando che lo sport è un grande business oggi, è sorprendente che questo approccio cruciale al marketing non sia stato ancora pienamente riconosciuto né nella letteratura né nel business sportivo stesso.

Negli ultimi anni, il marketing relazionale è diventato un argomento chiave anche nel settore sportivo. Mentre il concetto di gestione delle relazioni con i clienti è da tempo ben consolidato nell'industria degli articoli sportivi, le organizzazioni sportive (cioè club e associazioni) hanno appena iniziato ad adottare il concetto di marketing relazionale con i loro sponsor. Il fatto che molte organizzazioni sportive si comportino oggi come imprese commerciali ha fortemente influenzato l'adozione del marketing relazionale, soprattutto a livello professionale.



Secondo André Bühler - responsabile delle ricerche di mercato presso la società di consulenza IFM Sports, leader mondiale nella ricerca sportiva - relationship Marketing in Sports mira a colmare questo vuoto discutendo e riformulando i principi del marketing relazionale e dimostrando come il marketing relazionale possa essere applicato con successo nella pratica all'interno di un contesto sportivo.

Media

La relazione business-to-business tra le organizzazioni sportive professionali o semi-professionali e i media è un processo a doppio senso, perché entrambi hanno bisogno l'uno dell'altro ed entrambi traggono beneficio dall'altro. Canali televisivi, giornali, stazioni radio, siti web, editori e tutti gli altri tipi di media cercano contenuti per i loro clienti. Le entità sportive, d'altra parte, hanno bisogno di pubblicità per sviluppare il loro marchio e farsi conoscere meglio.

Per una strategia di marketing completa e per creare esperienze uniche per gli spettatori, è importante conoscere i segmenti di un pubblico sportivo e come rivolgersi a loro. Nichols (2014), afferma che i praticanti possono migliorare il loro successo di marketing dal 10 al 30% circa sapendo quali attività e strategie funzionano. Sapere quali attività e strategie funzionano, ancora una volta dipende dal consumatore commercializzato. Quando il consumatore è un pubblico atletico, cosa significa questo per i professionisti? Come sarebbe allora un approccio di segmentazione per permettere un marketing più efficace e mirato? E quali gruppi di spettatori sportivi sono più rilevanti per il social media marketing?

Il marketing digitale (compreso il social media marketing) è una parte importante ed efficace delle moderne strategie di marketing (Nichols, 2014; Pedersen 2010). L'uso dei social media come strumento di marketing è in espansione (Pedersen et al., 2010). I social media sono un metodo di marketing aggiornato e le organizzazioni sportive e gli atleti vi si rivolgono sempre di più (Pedersen et al., 2010). Nichols (2014) evidenzia il grande effetto del social media marketing, in parte rispetto ai metodi tradizionali. I tipi più comuni di social media utilizzati come strumenti di marketing sono Twitter, YouTube e Facebook



(Witkemper, 2012). Instagram può anche essere una fonte rapida di informazioni che non richiede molto sforzo da parte di un individuo", tramite YouTube i video possono essere condivisi con i fan e Facebook è usato per "fornire informazioni, pubblicare foto e video, e promuovere i prossimi eventi". Tuttavia, solo un paio di studi affrontano specificamente il social media marketing nel settore dello sport.

Spagna

Al giorno d'oggi, è difficile trovare un'azienda che non si occupi di una o più strategie di marketing per favorire la comunicazione con i suoi potenziali clienti, per generare immagine di marca, per aumentare la sua visibilità o per generare reddito. Tuttavia, in molte occasioni, i dirigenti di club sportivi sono frustrati perché l'applicazione delle tecniche di marketing più conosciute e popolari non producono, nel loro settore di attività, i risultati attesi. In questo caso dobbiamo chiarire la differenza tra adottare e adattare. In molte occasioni, si intende adottare tecniche di altri settori diversi da quello sportivo, ed è necessario conoscere le caratteristiche e le particolarità di ciascuna di esse, poiché il marketing sportivo è diverso e specifico (Fernández, 2013; Nogales-González, 2006).

Dalla fusione del Marketing, come strumento in cui vengono prese decisioni e attività volte a migliorare e mantenere le relazioni tra l'organizzazione aziendale, e lo sport nasce il 'Marketing Sportivo', inteso come l'insieme delle strategie volte alla commercializzazione e distribuzione di prodotti, marche e servizi, all'interno del contesto sportivo. Tuttavia, in questo contesto è necessario distinguere tra la promozione di eventi ed entità sportive e la diffusione di marche e prodotti per ottenere un approccio adeguato e un trattamento lodevole (Guillén et al., 2018).

Come per il marketing, esistono diverse definizioni, usi e significati attribuiti al concetto di marketing sportivo. Rial (2007) mostra il grande dinamismo che esiste intorno all'approccio e alle tecniche, che fanno parte del marketing sportivo. Dagli elementi tangibili si è passati allo sfruttamento dei valori intangibili associati allo sport. Il marketing sportivo ha anche assunto il compito di gestire, tra le altre cose, il legame emozionale, l'affinità o l'identificazione con le entità sportive, gli



sportivi o le modalità sportive stesse. I sentimenti che lo sport genera e le possibilità che ha nella vendita di prodotti e servizi associati evidenziano l'enorme potenziale del fenomeno sportivo nell'ambito degli affari e del commercio. Per Schmitt (2000), il significato principale del marketing come disciplina sociale è "generare esperienze sensoriali (sensazioni), esperienze affettive (sentimenti), esperienze creativo-cognitive (pensieri), esperienze fisiche e di stile di vita (prestazioni), ed esperienze di identità sociale che sono il risultato dell'interazione con un gruppo o una cultura di riferimento (relazioni)" (p. 53).

A causa di ciò, le istituzioni sportive dedicate al marketing sono diventate gruppi economici con grande influenza sociale. I club altamente competitivi sono gestiti come qualsiasi altra azienda, seguendo una dinamica di marketing; i giocatori sono diventati prodotti e modelli pubblicitari, mentre i tifosi o supporter sono segmenti di consumo preferiti dalle aziende (Molina, 2007).

Il marketing sportivo ha guadagnato forza negli ultimi decenni a causa della crescita dell'industria sportiva in tutto il mondo e l'inarrestabile commercializzazione dello sport e l'organizzazione di diversi eventi sportivi in tutto il mondo che sono importanti per migliaia di persone in tutto il mondo. All'interno di questa nuova tendenza delle società sportive, dove il Direttore Sportivo è una figura chiave, dobbiamo evidenziare una delle sue funzioni che è il Marketing, il suo contesto e tutto ciò che lo accompagna (Cantúa et al., 2018).

Il campo del marketing sportivo è molto ampio e, quando si tratta di questi temi, si parla indistintamente sia di palazzetti e attività sportive locali, sia di grandi e grandi società sportive professionali, di club e palestre private, della vendita di materiale sportivo, della sponsorizzazione di un'entità sportiva da parte di una certa azienda commerciale o dell'organizzazione di eventi sportivi. È vero che in tutti questi casi possiamo applicare concetti e tecniche di marketing sportivo, ma l'intervento deve essere fatto in modo diverso in ogni situazione. La prima cosa che si deve fare è verificare la natura di servizio della pratica sportiva sviluppata dai club per poter poi applicare le migliori strategie di marketing (Fernández, 2013).



In relazione all'argomento, Gilibets (2013) sostiene che esistono tre tipi di marketing sportivo:

- *Marketing di eventi sportivi*: attraverso questo si progettano strategie che mirano ad impattare, migliorare e costruire la fedeltà alla marca con i consumatori, è altamente dipendente dalla sponsorizzazione o sponsor e marketing pubblicitario stesso. Va notato che il 'marketing di sponsorizzazione' è associato all'individuo o all'azienda, che con l'intenzione di ottenere un beneficio attraverso la pubblicità, fornisce risorse per finanziare un evento o parte di esso.
- *Marketing di prodotti o servizi sportivi*: si concentra sulla promozione della vendita di prodotti e/o servizi utilizzando la figura dello sport o dell'atleta per raggiungere o attirare il pubblico target e migliorare l'engagement, assunto come esperienza di marketing, eventi, partecipativi in cui si deve necessariamente parlare di impegno e brand experience.
- *Marketing di entità o atleti*: in questo tipo di marketing, le entità o i team di marketing degli atleti sono responsabili della promozione delle loro attività e della socializzazione dei loro risultati tra il pubblico.

Come concetto, il marketing sportivo è stato rafforzato dalla continua associazione di molte aziende che hanno utilizzato il contesto del settore sportivo per posizionarsi con i loro prodotti, marchi e servizi basati sull'attuazione di strategie innovative che cercano di migliorare la loro immagine aziendale nel mercato (Puentes, 2015). L'identità aziendale dell'impresa si costruisce attraverso la sua storia e i valori più riconoscibili. L'immagine, invece, è direttamente legata all'esistenza del marchio stesso (Costa, 2003). Se non c'è un marchio, è impossibile sviluppare la sua immagine.

Villafañe (2004) definisce l'immagine aziendale come l'integrazione nella mente del suo pubblico di tutti gli input emessi da un'azienda nella sua relazione ordinaria con esso. Quando si parla di



immagine aziendale si riferisce alla percezione che il pubblico ha di un'organizzazione come soggetto sociale. L'idea generale che hanno dei loro prodotti, attività e condotta (Capriotti, 2005).

L'immagine, come l'azienda stessa e il suo marchio, è in continua evoluzione dalla sua nascita (Costa, 2005). Questo dinamismo significa che l'immagine della marca deve essere pianificata e gestita strategicamente, per controllare che tutti gli elementi che ne fanno parte creino un significato unico, coerente e riconoscibile. Tutti gli elementi (naming, logo, comunicazione, responsabilità sociale d'impresa, ecc.) si integrano e formano un insieme che chiamiamo 'marca'. Nonostante il fatto che la marca sia composta da diverse parti, ciò che il consumatore percepisce alla fine (immagine della marca) è la somma di tutte queste creando una sinergia a favore delle vendite e, in definitiva, della fedeltà (Ollé & Ríu, 2009).

Insieme ai molteplici elementi che compongono una marca, il branding appare come il processo integrale e multidisciplinare che, attraverso la pianificazione strategica e la gestione, è responsabile della costruzione di un'immagine di marca (Mayorga, 2014). Il branding non riguarda solo l'ubiquità, la visibilità e le funzioni di un prodotto o di un marchio; si tratta di connettersi emotivamente con le persone nella loro vita quotidiana. Un prodotto o un servizio può essere considerato un marchio solo quando provoca un dialogo emotivo con il consumatore. Questo concetto di marca è eterogeneo e ha un carattere multidisciplinare di gestione strategica. I programmi di identità corporativa basati sulle emozioni devono essere visionari, integrati, viscerali e devono riflettere la volontà autentica delle aziende di condividere i loro valori con i consumatori (Gobé, 2005).

In Spagna, dove il calcio professionistico è considerato un'impresa, nonostante sia un settore così potente economicamente e così professionalizzato in alcune delle sue aree specifiche, non investe nella pianificazione e gestione strategica del marchio. Nella ricerca realizzata da Mayorga (2014), si è osservato che più del 25% dei club del campionato di calcio professionistico spagnolo non



aveva un piano di comunicazione. I siti web aziendali riflettono le luci e le ombre delle loro aree di comunicazione. Sono molto efficienti nel loro lavoro di informazione (il 96% dei club aggiornano le loro notizie in tempo reale), ma richiedono molta più implementazione aziendale e di e-branding. La percentuale di club che non hanno luoghi specifici all'interno dei loro siti web per il dialogo diretto tra il marchio e il suo pubblico (più del 58%) è preoccupante (molto buono nella stampa e nell'informazione, molto carente nel lavoro strategico aziendale e del marchio). La percentuale di club che non realizzano nessun tipo di ricerca o analisi sul proprio marchio è superiore al 30%.

Tuttavia, campagne come quella realizzata dall'agenzia Mrs. Rushmore per l'Atlético de Madrid, hanno avuto molto successo grazie al trattamento creativo nell'area strategica dei valori e

immagine che è stato fatto del club attraverso le sue esecuzioni pubblicitarie. Ha cercato di trasmettere l'identità atletica, e non parla di calcio o cercare di vendere abbonamenti, ma si riferisce a un modo di essere e mira a guadagnare simpatia (emotività) (Marte, 2013).

Pertanto, le grandi industrie cercano attraverso il marketing sportivo che i consumatori si riflettono attraverso le loro azioni in ogni evento sportivo, prendendo come riferimento il riconoscimento di marchi, prodotti e servizi. In accordo con questo, cerca di far esprimere ai consumatori la loro identità attraverso i prodotti e di farli sentire rappresentati (Guillén et al., 2018).

Oltre al branding, la comunicazione appare accanto al marketing come due fenomeni tipici delle società del nostro tempo che si sono sviluppati insieme. Anche se il marketing è una tecnica di maggiore portata rispetto alla comunicazione, non c'è dubbio che molte strategie moderne di marketing si basano su strategie di comunicazione. Pertanto, il marketing si occuperà di tutto ciò che deve essere fatto affinché un prodotto, un'idea o un servizio possa raggiungere il suo acquirente o utente (Cantúa et al., 2018).

Ecco perché ogni piano di marketing ben sviluppato deve portare con sé un piano di comunicazione in linea con ciò che vogliamo offrire e che ci aiuti a far



conoscere ciò che vogliamo del nostro prodotto o servizio. È così che si dice che la strategia di comunicazione segnerà il futuro delle vostre azioni. Pertanto, è molto importante che sia perfettamente progettata, permettendo di risolvere eventuali problemi che possono verificarsi (Blázquez, 2012). Questo processo può essere realizzato attraverso quattro elementi

- **Promozione delle vendite:** un modo di comunicazione che si sviluppa attraverso incentivi a breve termine per incoraggiare l'acquisto di un prodotto o servizio.
- **Forza di vendita:** comunicazione verbale della rete di vendita con i clienti, al fine di consumare l'acquisto o l'acquisizione di un servizio.
- **Marketing diretto:** comunicazione dell'offerta di beni e servizi direttamente al potenziale consumatore senza intermediari.
- **Relazioni pubbliche:** insieme di azioni destinate a migliorare, mantenere o proteggere l'immagine di un'azienda o di un prodotto, per facilitare le relazioni con i diversi gruppi dell'ambiente con cui l'azienda si relaziona, così come per influenzare l'opinione e l'atteggiamento che questi gruppi possono formare sull'azienda.

Una delle strategie di comunicazione di più ampia portata oggi è il marketing digitale, inteso come l'applicazione di strategie di marketing realizzate attraverso i media digitali, che ha portato alla rivoluzione del lavoro di marketing in tutto il mondo. Tutte le tecniche del mondo off-line vengono imitate e tradotte in un nuovo mondo, quello on-line. Nel mondo digitale appaiono nuovi strumenti come l'immediatezza, nuove reti che emergono ogni giorno e la possibilità di misurazioni reali di ognuna delle strategie utilizzate (Cantúa et al., 2018).

Come riferimento per realizzare il piano di marketing digitale, Redondo e Rojas (2013) fanno riferimento a una proposta fatta da Idris Mootee, che solleva la teoria delle "4P" del marketing digitale



- *Personalizzazione*: si tratta fundamentalmente di progettare prodotti o servizi secondo il nostro consumatore. Per questo è essenziale analizzare le informazioni che otteniamo dal nostro target e il comportamento che presentano.
- *Partecipazione*: questo principio si basa sull'integrazione dei nostri clienti con l'obiettivo di creare comunità, dando loro la possibilità di interagire e generare contenuti intorno al nostro marchio.
- *Da pari a pari*: questo principio si basa sull'interazione tra gli utenti e si tratta fundamentalmente di fidarsi delle raccomandazioni che i nostri utenti fanno sul nostro prodotto o servizio, utilizzando questo come pubblicità. Per questo è fondamentale che l'esperienza dell'utente con il prodotto o servizio sia buona, poiché qualsiasi esperienza in cui il cliente non è soddisfatto, può anche avere un impatto importante attraverso questo stesso principio, quindi l'integrazione delle attività di marketing tradizionale assume molta importanza poiché sono quelle che finalmente hanno una relazione diretta tra cliente/prodotto o servizio
- *Previsioni*: questo concetto consiste nell'utilizzare i dati forniti dai nostri clienti attraverso le diverse piattaforme online, con l'obiettivo di avere un'importante fonte di informazioni e poter analizzare il comportamento che sta avendo il nostro pubblico target.

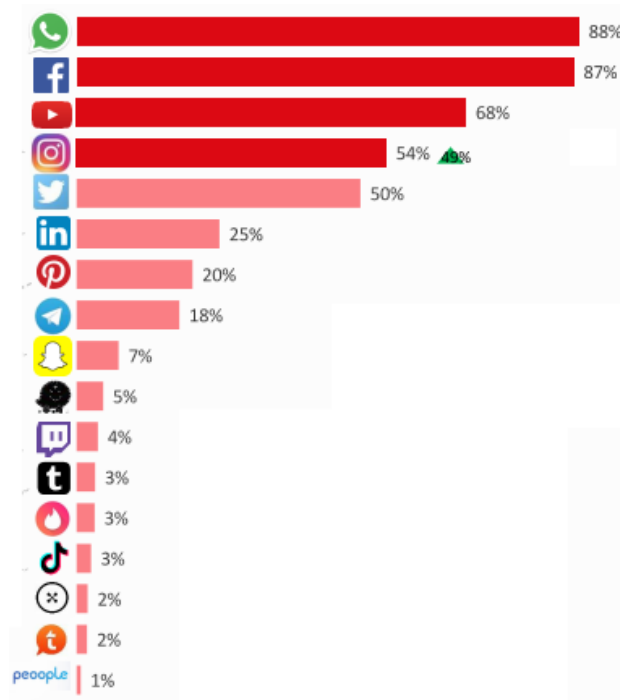
Tra i principali strumenti che abbiamo per migliorare la nostra visibilità attraverso il marketing digitale ci sono il sito web, l'e-mail marketing, la gestione multimediale, il blog aziendale, ecc. Tuttavia, negli ultimi anni, c'è uno strumento di marketing online che è molto utilizzato e sta diventando sempre più importante: i Social Network.

Secondo lo studio annuale dei social network (IAB Spagna, 2019), i social network si stanno stabilizzando tra la popolazione spagnola di Internet, raggiungendo così la sua maturità con l'85% degli utenti di Internet tra i 16-65 anni che utilizzano i social network, rappresentando più di 25,5 milioni di utenti nel nostro paese, di cui il 51% sono donne e 49% uomini. Per quanto riguarda le reti

sociali più utilizzate, la figura 2 dettaglia le principali insieme alla percentuale di utenti:

Figura 2

Social network in Spagna



Source: IAB Spain (2019)

Per quanto riguarda le principali attività che gli utenti svolgono sulle reti, il 31% segue account legati ai media, ai partiti politici, ecc. e il 23% è fan o segue una certa marca commerciale. Allo stesso modo, il 26% degli intervistati ha dichiarato che le marche che hanno un profilo sulle reti sociali ispirano loro più fiducia. Per quanto riguarda l'uso che i professionisti fanno delle reti sociali, le usano nel 51% delle occasioni per generare notorietà e nel 47% per generare branding, tra gli altri usi.

Secondo quanto detto, oggi è impossibile pensare a un piano di comunicazione che non includa elementi di marketing digitale, dato che con l'influenza che stanno avendo sulla società diventa essenziale essere presenti come marchio su queste piattaforme online. Tuttavia, non dobbiamo trascurare ciò che è legato all'area più tradizionale del marketing, ma dobbiamo integrarlo in

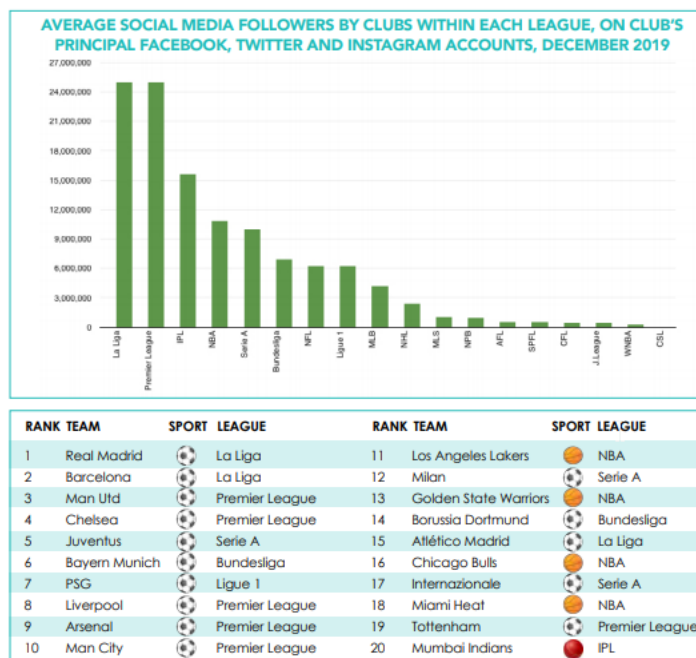


modo tale che ci permetta di rafforzare la nostra relazione con il consumatore e quindi rafforzare la nostra immagine aziendale, posizionandoci nella mente del consumatore nello spazio che noi come azienda vogliamo fare (Goicoechea, 2015).

Il marketing digitale è anche di grande rilevanza nel campo dello sport, non solo per promuovere prodotti e servizi, ma anche come mezzo per migliorare la comunicazione e la visibilità delle squadre sportive. Ad esempio, il Real Madrid Football Club si distingue per avere un forte posizionamento sia a livello di web che di social network. Il sito web del Real Madrid è configurato con fino a 8 lingue diverse, metà delle quali sono del continente asiatico e l'altra metà del continente europeo. In questo modo, il club riesce a raggiungere tutto il mondo digitalmente e quindi essere in grado di aumentare i suoi seguaci e offrire i suoi prodotti a possibili nuovi clienti, posizionandosi come il club con il maggior numero di seguaci sui social network (Figura 3):

Figura 3

Media dei seguaci dei social media delle squadre



Source: Sporting Intellingence (2019)



Oltre alle strategie di marketing di cui sopra, nel campo della sponsorizzazione sportiva appare come una delle più importanti tecniche di comunicazione non convenzionale. In Spagna, la legge generale 34/1988, dell'11 novembre, sulla pubblicità, definisce il contratto di pubblicità nell'articolo 24 come "quello con cui la parte sponsorizzata, in cambio di un sostegno economico per la realizzazione della sua attività sportiva, caritativa, culturale, scientifica o altro, si impegna a collaborare nella pubblicità dello sponsor".

Nogales-González (2006) precisa che la sponsorizzazione è diventata uno strumento di comunicazione commerciale che ha acquisito più valore nel marketing sportivo, in cui l'entità sponsorizzata interagisce nell'ambito dello sport e le aziende sponsor utilizzano i valori comunicativi di detta entità, evento o persona sponsorizzata, per promuovere l'immagine e soddisfare gli interessi, utilizzando la tecnica dell'azione indiretta, poiché l'azienda sponsor non annuncia direttamente la sua offerta al consumatore, poiché utilizza un intermediario, che si occupa della percezione del marchio da parte del consumatore, attraverso attività e/o persone che in quel momento sono portatori del messaggio.

A questo proposito, Blázquez (2012) afferma che le aziende hanno bisogno di differenziarsi dalla concorrenza fornendo maggiore prestigio, credibilità e leadership nel loro settore. La sponsorizzazione dello sport permette di rafforzare la notorietà aziendale e di condividere i valori ad essa associati. In breve, si cerca di trovare il legame emotivo che lo sport riesce a stabilire con i suoi praticanti e seguaci.

Il concetto di assumere la sponsorizzazione risalta se l'ambiente della parte sponsorizzata è segnato da successi e buoni risultati, che preferibilmente dovrebbero essere accompagnati da una buona immagine, importante e positiva, compatibile con la marca. A questo punto, è importante che il mondo degli affari assuma i concetti di Responsabilità Sociale d'Impresa, che permette la sostenibilità sociale delle entità sportive. In questo ambiente, la Responsabilità è vista come l'atto di conoscere e accettare le conseguenze di un atto libero e intelligente, così come la relazione di causalità che unisce l'autore con l'atto che sta compiendo,



linking in the latter the relations born from the effects of the latter (Solano Santos, 2013).

Contraddittoriamente molte delle imprese che vengono gestite per mezzo di strategie di marketing sportivo preponderano come obiettivo fondamentale quello di guadagnare denaro, e in secondo luogo quello di soddisfare i bisogni e i desideri delle persone che praticano sport o dei tifosi. A questo punto è necessario sottolineare che la sua corretta proiezione implica la "Responsabilità Sociale" da parte di coloro che sono incaricati di dispiegare le strategie e le azioni che vengono pianificate attraverso piani di marketing o campagne pubblicitarie; rendendo l'impegno per la Responsabilità Sociale d'Impresa di fondamentale importanza, per ottenere un impatto positivo sul benessere sociale della comunità e del pubblico di riferimento (Guillén et al., 2018).

Secondo i risultati del Primo Studio sulla Sponsorizzazione Sportiva in Spagna (Asociación de Directivos de Comunicación [DIRCOM], 2015), il 53% delle aziende dichiara che la loro principale motivazione per investire nella sponsorizzazione sportiva è perché la vedono come un modo per rafforzare la propria identità e i valori aziendali, con il 28% che opta per gli eventi sportivi, il 21% per le competizioni sportive e il 20% per i club sportivi. Allo stesso modo, il 71% di loro precisa che non sponsorizza preferibilmente sport maschili. Pertanto, la maggioranza cerca di rafforzare l'immagine dell'azienda e di associarla a una serie di valori positivi, motivo per cui la sponsorizzazione di sport femminili è una grande opzione.

Una delle aziende a livello nazionale che è più impegnata nello sport femminile è Iberdrola, legata al business dell'energia, che si è caratterizzata per avere la parità come un pilastro importante delle sue politiche istituzionali. A questo proposito, tra il 2007 e il 2018 hanno stabilito più di 70 misure per migliorare la loro politica di uguaglianza e conciliazione (Matatoros, 2018), il che li ha portati a concentrare la loro strategia di sponsorizzazione sulle donne, come attraverso la squadra di calcio femminile spagnola e la prima divisione femminile, sebbene portino avanti anche altri programmi non focalizzati sullo sport agonistico



come il Women's Universe Tour, un roadshow che mira a promuovere e sviluppare lo sport femminile a livello nazionale.

Per quanto riguarda la formazione e le competenze nel marketing sportivo, deve essere preso in considerazione che il settore sportivo e tutto ciò che lo circonda, ha subito un grande cambiamento negli ultimi decenni in Spagna. Questo cambiamento è dovuto ai cambiamenti economici e all'evoluzione della società. Il carattere volontario del passato risalta di fronte alla necessità attuale di generare politiche e progetti che abbiano un impatto positivo sulla popolazione (Gallardo & Jiménez, 2004).

In questo senso, l'aumento dell'interesse per la gestione dello sport non è stato accompagnato da un'evoluzione e un consolidamento nella professionalizzazione del settore. Sono state individuate importanti lacune negli aspetti concettuali e terminologici. Come spiega Gambau (2016), non c'è uniformità nell'identificazione delle professioni legate al settore sportivo e il concetto di attività professionale si confonde con quello di occupazione.

Le prestazioni lavorative delle persone a cui sono assegnati diversi gradi di responsabilità nelle organizzazioni sportive - unità della pubblica amministrazione, club, federazioni, palestre private, ecc. - ha un'influenza significativa sulla qualità delle attività sportive, sul servizio ai cittadini che vi partecipano e sul rendimento del resto dei lavoratori e dei collaboratori ad esse legati (Gimeno & Paris, 2000).

Quella che era un'attività il cui insegnamento, formazione, direzione tecnica e gestione e organizzazione era quasi interamente volontaria, è diventata oggi un'attività professionalizzata, altamente tecnica, che come tale richiede una formazione specifica, conoscenze, esperienze e competenze nelle persone che la svolgono (Gimeno & Paris, 2000). Attualmente, la gestione dello sport tende ad avere un orientamento più professionale per le persone incaricate - dirigenti e quadri - con le caratteristiche che questa professionalizzazione comporta. Uno degli argomenti che gli esperti considerano più importanti, dal punto di vista della domanda, è il marketing e la comunicazione.



Le organizzazioni hanno bisogno di lavoratori e politiche aziendali specializzati, polivalenti, innovativi, creativi, impegnati e preoccupati di fornire un servizio e una comunicazione eccellenti ai consumatori (Dorado, 2005). Anche se la definizione di competenze e abilità è stata ampiamente studiata in ambito aziendale e di business, non è stata studiata specificamente per l'area dello sport.

Le competenze manageriali sono essenziali per una solida pratica commerciale, questo è particolarmente vero in relazione alle questioni di marketing a causa del forte e talvolta avverso ambiente competitivo in cui le imprese devono esistere. I manager sportivi, a causa delle forti limitazioni e della mancanza di risorse, devono fare molto affidamento sullo sviluppo di competenze adeguate e appropriate per il marketing (Carson & Gilmore, 2000).

La base delle competenze per le decisioni di marketing management è l'apprendimento esperienziale (conoscenza + esperienza + giudizio + comunicazione) (Carson & Hill, 1992) che è cruciale per il successo delle decisioni di marketing management. Un'altra competenza che spicca nella letteratura consultata è la creatività (Ramírez, 2006), dovuta alla necessità di differenziarsi dalla concorrenza e di ottenere la fedeltà del pubblico, indispensabile affinché le associazioni e i club sportivi possano rimanere in questo mercato molto competitivo. Allo stesso modo, si fa riferimento alle capacità di comunicazione e di relazioni pubbliche e alle capacità commerciali come alcune delle caratteristiche desiderabili (Ramírez, 2006).

La gestione dello sport si applica in diversi campi che rendono necessaria una specializzazione che costringerà a disegnare i profili curriculari adattati e a stabilire le possibili modalità di formazione. Per esempio, non si richiede la stessa qualifica per progettare e coordinare lo sviluppo di un programma sportivo come nella performance di gestione di una società sportiva. Nella misura in cui i responsabili della direzione e della gestione dello sport siano adeguatamente formati, sarà possibile ottenere un'eccellente gestione sportiva che contribuirà a un migliore sviluppo dello sport in tutte le sue manifestazioni (Blanco, 2016).



1.3 1.3 OBIETTIVI DEL RINMSASFT:

Rafforzare le competenze dei manager delle squadre sportive semi-professionali femminili attraverso strategie di marketing, comunicazione e visibilità.

Affrontare la sfida legata alle ben note disparità di sponsorizzazione e finanziamento tra squadre sportive maschili e femminili a livello semi-professionale.



2. METODO

Sono stati utilizzati due strumenti per determinare i bisogni di formazione dei manager sportivi di squadre sportive semi-professionali femminili in ogni paese, uno quantitativo (un questionario) e uno qualitativo (focus group).

2.1. Strumento quantitativo, campione e procedure (Questionario):

Il campione era composto da 209 soggetti, di cui 121 donne e 88 uomini. Tutti i partecipanti erano dirigenti di un club o di una federazione sportiva, con istruzione superiore e tra i 30 e i 60 anni di età. Tutti i partecipanti hanno firmato un modulo di consenso prima dello studio.

Il questionario è uno strumento molto valido che ci permetterà di conoscere la percezione che i manager sportivi hanno sulle competenze necessarie per essere un buon manager sportivo in una squadra femminile. Il questionario è stato diviso in due parti principali:

- Una prima parte per la registrazione dei dati demografici (età, paese, organizzazione sportiva...).

Demographic Data.

1. Genere: _____

2. Età: _____

3. Organizzazione sportiva: _____

4. Posizione attuale: _____

5. Esperienze lavorative: _____

6. Livello di istruzione: _____

- Una seconda parte più ampia che riguardava le diverse competenze dei manager sportivi, divisa in 25 sezioni con 4 domande in ogni sezione (100 domande in totale).

1. Pensiero manageriale
2. Comunicazione efficace
3. Leadership



4. Gestione finanziaria
5. Gestione delle risorse umane
6. Marketing
7. Governo
8. Fondamenti legali
9. Gestione degli eventi
10. Gestione del rischio
11. Gestione degli impianti sportivi
12. Gestione del tempo
13. Competenze informatiche
14. Tecnologia dell'informazione
15. Processo decisionale
16. Filosofia ed etica
17. Ricerca
18. Fondazione per lo sport
19. Gestione del controllo
20. Orientamento ai risultati
21. Relazioni pubbliche
22. Gestione del progetto
23. Gestione strategica
24. Abilità sociali
25. Gestione dei conflitti

- Nella prima parte del questionario le domande sono a risposta aperta mentre nella seconda parte le risposte vanno da 1 (inutile) a 7 (estremamente importante) a seconda del livello di accordo/disaccordo.

L'analisi statistica è stata eseguita con il software IBM statistics SPSS v20.0 (SPSS Inc., Chicago IL, USA) e analizzata utilizzando le statistiche descrittive e i test t non



appaiati. I valori sono stati espressi come media \pm SD e il livello di significatività è stato considerato quando $p < 0,05$.

2.2. Strumento qualitativo, campione e procedure (Focus group):

Le informazioni generali sui focus group che sono stati realizzati da ogni partecipante, sono dettagliate qui sotto (Tabella 1):

Tabella 1

Focus group di informazione generale

ORGANIZZAZIONE	DATA	LUOGO	INIZIO	ORA	STAFF
			FINE		DELL'ORGANIZZAZIONE
UCAM	23.07.20	Online	11 - 13		Lucía Abenza Cano M ^a José Maciá Andreu Ana M ^a Gallardo Guerrero Juan Antonio Sánchez Sáez
MV International	13.07.20	Online	5 - 18:30		Denitsa Andonova
Sassari Femminile	Torres 29.07.20	Online	5:30 - 19		Fabrizio Contini
Associazione sportiva bulgara	23.07.20	Sofia, Bulgaria	13:15 14:30	-	Ivaylo Zdravkov
Associazione sportiva di Rijeka	30.06.20	Rijeka, Croatia	9 - 13		Tara Pavić

2.3.2.3. Dati sociodemografici dei partecipanti

In questa sezione vengono fornite informazioni sulle principali caratteristiche dei partecipanti.

Il focus group realizzato dall'UCAM era composto da 8 manager sportivi legati a diverse discipline sportive (7 uomini, 1 donna), con una media di 17,6 anni di esperienza professionale (min. 7, max. 30).



Per quanto riguarda la posizione che ricoprono attualmente, alcune di loro gestiscono o dirigono una società sportiva femminile semi-professionale (n=3) o svolgono funzioni di tesoreria e segreteria (n=2). Ci sono anche due presidenti di federazioni sportive (n=2) e una direttrice di servizi sportivi universitari (n=1) con squadre femminili semi-professionali in diverse discipline sportive.

Il focus group è stato condotto in lingua spagnola e poi l'intera riflessione è stata tradotta in inglese ai fini del progetto.

In relazione al focus group condotto da **MV International**, si è svolto con 6 partecipanti di età compresa tra i 25 e i 60 anni. Tutti loro hanno un'esperienza significativa nel campo dello sport, sia come ex atleti, sia come allenatori sportivi, ma anche alcuni di loro hanno anche esperienza in termini di gestione di squadre sportive. Il gruppo era formato da 2 uomini e 4 donne.

Il focus group è stato condotto in lingua italiana e poi l'intera riflessione è stata tradotta in inglese per lo scopo del progetto.

Per quanto riguarda l'esperienza professionale così come le aspettative di tutti i partecipanti al focus group:

- **Relatore 1:** rappresenta L'ORMA Milano, che è un'associazione sportiva che lavora con lo sport utilizzandolo come strumento educativo. L'organizzazione implementa una vasta gamma di progetti europei dedicati principalmente alla promozione dello sport tra la comunità locale in Lombardia. Il partecipante è il presidente dell'organizzazione e lavora in una posizione di manager/responsabile sportivo. Ha bisogno di maggiori competenze in termini di marketing e di gestione al fine di portare migliori risultati all'interno della sua organizzazione. Questo è il motivo per cui ha deciso di partecipare al progetto.
- **Relatore 2:** lavora in una società sportiva di ginnastica artistica da molti anni. Il club è stato fondato molti anni fa all'inizio del 1900 e faceva parte della serie A, poi ha chiuso e poi riaperto nuovamente



Per quanto riguarda la sua storia recente, il club ha ripreso la sua attività 20 anni fa, principalmente nel settore amatoriale. Negli ultimi anni è passata da un corso amatoriale a 500 atleti e atlete in gara anche in serie A. Quindi fa parte anche della serie A e quindi il focus group è sembrato interessante ai suoi membri per capire meglio e condividere competenze con altri loro colleghi.

The participant is not on the board, but is very close to it. She does training for the club and has a very active part. Therefore, she has been following this project activity so far and is also interested in gaining a better understanding of what happens within a focus group.

- **Relatore 3:** collabora con varie altre associazioni sportive nel campo della danza e anche della dance Ability - che è un'attività che utilizza la danza per l'inclusione con persone di diverse abilità. Quindi, questo membro del gruppo ha entrambe le esperienze, sia quella dal campo come collegamento con insegnanti e allenatori sportivi, e anche l'esperienza pratica nella gestione dei progetti come coordinatore di diversi progetti UE.
- **Relatore 4:** ha un'esperienza significativa nel campo della pallavolo. In passato, è stata atleta di pallavolo e ha giocato in alcune squadre. Poi, dopo vari infortuni, è passata dall'altra parte ed è diventata un'allenatrice. Inoltre, aiuta poi la gestione della sua squadra, soprattutto gestendo gli sponsor perché i suoi studi l'hanno portata ad approfondire le sue conoscenze nella gestione sportiva e nel marketing. Attualmente, la partecipante collabora seguendo la parte delle sponsorizzazioni e delle relazioni con le aziende di una squadra di pallavolo in B1.
- **Relatore 5:** la signora fa parte di un'associazione sportiva per persone con disabilità intellettuali. Partecipa al focus group per il suo interesse a capire meglio alcuni aspetti del marketing e della visibilità, perché è abbastanza importante avere qualche conoscenza in merito quando si è



coinvolti in tali attività. Al momento, ha una posizione di volontariato nell'associazione in cui è coinvolta, poiché la struttura è piuttosto piccola e non ha abbastanza budget e possibilità finanziarie per pagare il personale.

- **Relatore 6:** Quest'ultimo partecipante è il più esperto di tutti nel focus group attuale. È il fondatore del Sanga Milano, che è nella Serie A2 del Basket Femminile a Milano, ma non esiste una serie A1, quindi possiamo dire che il Sanga Milano è in Serie A.

Questo partecipante lavora con lo sport femminile dal 1999 e si occupa di tutto all'interno della squadra, a partire dal recupero degli sponsor o la ricerca delle giocatrici fino alla creazione di sezioni giovanili all'interno della squadra. Crede che nei suoi più di 20 anni di esperienza, sa come più o meno deve essere mantenuto un club di sport femminile (basket). Questo è il dodicesimo anno consecutivo che la citata squadra del Sanga è in Serie A2. È apparentemente un record italiano perché di solito le società sportive femminili o vanno in A1 o tornano in Serie C o B e poi falliscono, e poi in caso di trovare sponsor quelle squadre potrebbero continuare di nuovo.

Pertanto, questa squadra e il suo manager sono molto orgogliosi di stare 12 anni sempre al massimo livello. Inoltre, il club si occupa anche delle persone disabili, dove le ragazze giocano e soprattutto anche le ragazze in Serie A giocano un gioco chiamato "Basket IN" che è un basket molto inclusivo. Loro giocatori o anche persone che non hanno mai giocato, giocano insieme ai campioni, ma coinvolgono nel gioco anche persone disabili e diventa uno sport inclusivo molto interessante.



E a proposito di inclusione, il club nasce in via Padova che è la zona multietnica di Milano, quindi il club porta avanti anche una serie di concetti culturali e azioni contro ogni discriminazione. Per questo motivo, il club coinvolge nel gioco soprattutto i bambini stranieri, le ragazze arabe e naturalmente si occupa dei disabili.

Questo partecipante è coinvolto nel focus group per la sua curiosità di vedere altri tipi di approccio al mondo sportivo femminile perché ha già trovato una serie di problematiche su cui lavorare. Alcuni di questi sono:



- a. La difficoltà di trovare sponsor, soprattutto per una società sportiva femminile, anche se il mercato si rivolge principalmente a target femminili (60-70%). La domanda qui è perché gli sponsor non valorizzano i gruppi femminili quando il mondo femminile è il più grande acquirente, prendendo in considerazione molti prodotti e molti target.

- b. Ci sono anche una serie di pregiudizi ed etichette di abuso di genere per cui esistono sport maschili e sport femminili. In Italia, capita molte volte che le madri indirizzino le figlie a fare danza o pallavolo perché sono sport di poco contatto umano e anche molto belli, e d'altra parte le ragazze difficilmente vanno a giocare a calcio rugby o basket. L'idea qui è di educare anche le ragazze a questi sport dove i valori di comunità e di superamento delle difficoltà sono importanti, se un giorno alcune di loro vogliono diventare manager o crescere nella loro carriera.

Grazie a questo giro di presentazione dei partecipanti al focus group, è necessario sottolineare che abbiamo un gruppo abbastanza eterogeneo di persone, con varie esperienze, in vari campi e posizioni professionali e il facilitatore valuta l'inizio della discussione come molto prezioso in quanto sono già state sollevate diverse questioni. Il discorso proseguirà grazie alle principali domande di discussione che sono state preparate e poste al gruppo.

Il focus group di **Sassari Torres Femminile** si è svolto con 5 partecipanti di età compresa tra i 25 e i 60 anni. Tutti loro hanno un'esperienza significativa nel campo dello sport, sia come ex atleti, sia come allenatori sportivi, ma anche alcuni di loro hanno anche esperienza in termini di gestione di squadre sportive. Il gruppo era formato da 4 uomini e 1 donna.

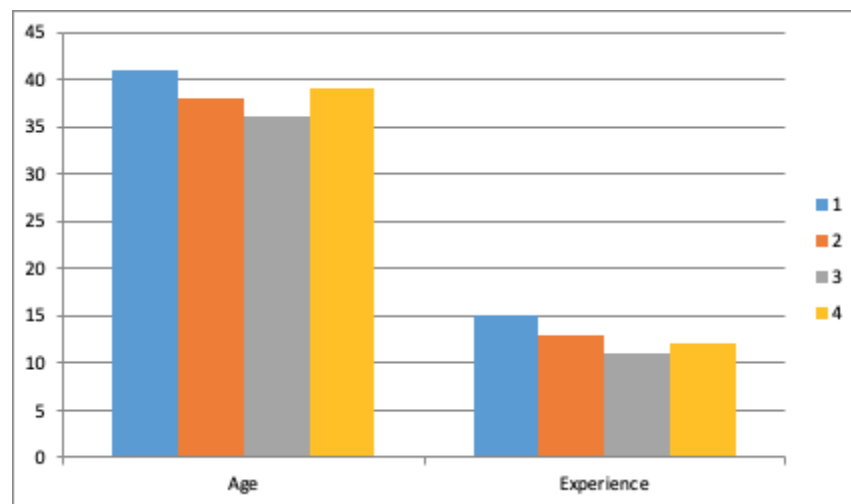
Il focus group è stato condotto in lingua italiana e poi l'intera riflessione è stata tradotta in inglese per lo scopo del progetto..



Il focus group realizzato dall' **Associazione bulgara per lo sviluppo dello sport** comprendeva 4 donne di età compresa tra 36 e 40 anni. Due dei partecipanti sono presidenti di un club sportivo, uno è un direttore sportivo e l'altro è un manager sportivo. Tutte hanno più di 10 anni di esperienza nel loro lavoro (Figura 1).

Figura 1

Associazione bulgara per lo sviluppo dello sport. Età ed esperienza professionale dei partecipanti



Il focus group è stato realizzato in lingua bulgara e per lo scopo della ricerca le informazioni sono state tradotte in lingua inglese.

La prima fase del focus group includeva il seguente feedback dei partecipanti:

- **Moderatore:** Salve, oggi sono qui per condurre un focus group nell'ambito del progetto "Re(IN)novating Marketing Strategy Across Semi-professional Female Teams". Per prima cosa, vorresti presentarti e condividere le informazioni riguardanti quali club sportivi o organizzazioni sportive hai rappresentato?
- **Relatore 1:** Rappresento, come direttore tecnico, il club di calcio dell'Accademia Nazionale dello Sport.

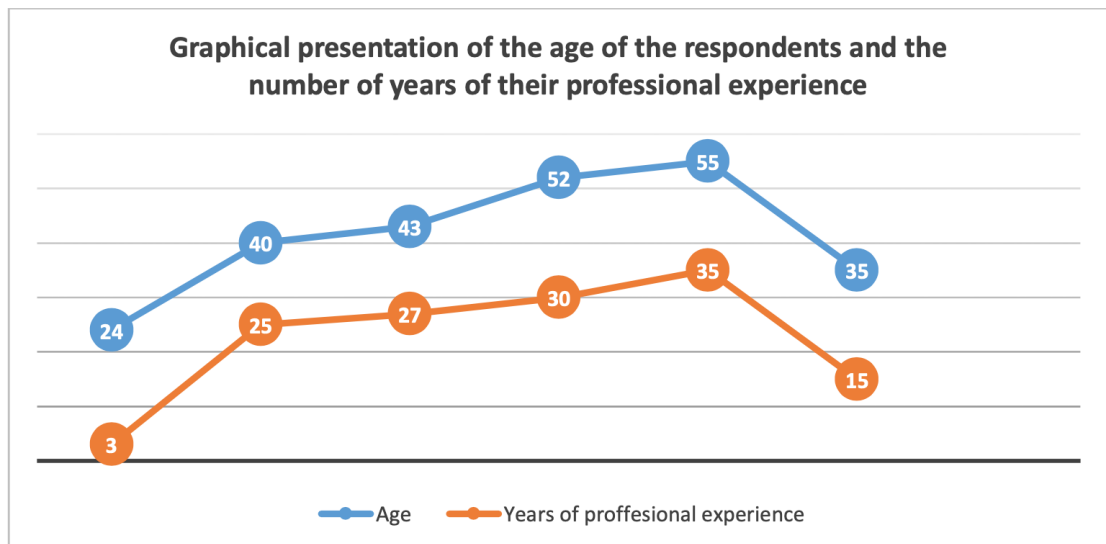


- **Relatore 2:** Buon pomeriggio! Sono il direttore del club sportivo "Grand Hotel Varna".
- **Relatore 3:** Buon pomeriggio! Sono il presidente del club sportivo "Enko" di Plovdiv.
- **Relatore 4:** Buon pomeriggio! Sono la presidentessa del St. Sophia Football Club.

Infine, il focus group condotto dall' **Associazione sportiva di Rijeka** consisteva di sei persone, cinque donne e un uomo. Il gruppo di età del focus group va dai 24 ai 56 anni (Figura 2). Tutte le persone selezionate hanno molti anni di generosa esperienza in questo sport - sia come atleti che come leader di club. Gli intervistati sono il presidente del club di immersione, il presidente del club di nuoto sincronizzato anche il presidente della federazione sportiva, il presidente del club di judo anche il segretario generale della federazione sportiva, il capo delle esigenze pubbliche dei club sportivi locali, un esperto di marketing e il presidente del club di windsurf, un campione mondiale nelle discipline windsurf.

Figura 2

Associazione sportiva di Rijeka. Età ed esperienza professionale dei partecipanti



Il focus group è stato condotto in lingua croata e poi l'intera riflessione è stata tradotta in inglese per lo scopo del progetto.



Per quanto riguarda le domande poste ai partecipanti, erano le seguenti:

1. Quali benefici pensate che si possano ottenere migliorando le vostre strategie di marketing, comunicazione e visibilità?
2. Che importanza date al marketing, alla comunicazione e alla visibilità nella vostra entità?
3. Quali strategie attuate?
4. Quali strategie pensa possano essere attuate per migliorare ...?
5. Quali abilità o competenze pensi che un manager sportivo debba avere per implementare strategie di marketing, comunicazione e visibilità?
6. Quali sono i vantaggi o le ragioni per sponsorizzare una squadra sportiva femminile semi-professionale?
7. Quali pensi che siano i principali requisiti che uno sponsor cerca in un'entità da sponsorizzare? Quali barriere incontra di solito quando cerca di implementare strategie di marketing, comunicazione e visibilità?

L'analisi dei risultati del focus group, sono stati fatti usando un approccio qualitativo attraverso le trascrizioni video, con l'obiettivo di ottenere più informazioni possibili dalla discussione dei partecipanti.

3. RISULTATI

3.1. Risultati quantitativi: Questionario:

Dopo aver eseguito una statistica descrittiva, si osserva che la media delle risposte delle 25 sezioni incluse nel questionario è > 5 , quindi, sia i maschi che le femmine, così come tutti i paesi partecipanti, ritengono che le 25 sezioni del questionario siano estremamente importanti per essere un buon manager sportivo.



Analizzando le risposte dei maschi e delle femmine dei cinque paesi inclusi, è stato possibile verificare differenze statisticamente significative in alcune delle sezioni (* $p < 0,05$), osservando che le donne ottengono punteggi più alti degli uomini, dando forse più importanza alla gestione sportiva.

Tabella 2.

Sezioni del questionario per paese

SEZIONI DI QUESTIONARIO	SPAGNA (n=44)	ITALIA (n=40)	CROAZIA (n=40)	BULGARIA (n=44)	GERMANIA (n=41)
V1_GESTIONE_PENSIERO	5.23 ± 1.02	6.6 ± 0.52	6.05 ± 0.81	5.68 ± 1.08	6.42 ± 0.58
V2_COMUNICAZIONE_EFFICACE	5.52 ± 0.69	6.53 ± 0.62	6 ± 0.75	5.89 ± 0.85	6.29 ± 0.72
V3_LEADERSHIP	5.59 ± 0.72	6.49 ± 0.55	5.73 ± 0.79	5.95 ± 0.8	6.19 ± 0.89
V4_GESTIONE_FINANZIARIA	5.76 ± 0.77	6.07 ± 1.12	5.88 ± 0.83	6.15 ± 0.66	6.21 ± 0.72
V5_RISORSE UMANE	5.23 ± 0.91	6.35 ± 0.77	5.91 ± 0.81	5.67 ± 1.08	6.28 ± 0.72
V6_MARKETING	6.21 ± 0.72	6.26 ± 0.87	6.16 ± 0.93	6.53 ± 0.49	6.25 ± 0.7
V7_GOVERNO	6.21 ± 0.7	6.32 ± 0.67	6.17 ± 0.79	6.64 ± 0.44	6.23 ± 0.89
V8_FONDAMENTI_LEGALI	6.09 ± 0.84	6.26 ± 0.72	6.22 ± 0.86	6.67 ± 0.45	6.29 ± 0.9
V9_GESTIONE_EVENTI	5.49 ± 0.79	6.52 ± 0.67	5.89 ± 0.82	5.8 ± 0.97	6.39 ± 0.71
V10_GESTIONE_DEI_RISCHI	6.23 ± 0.67	6.55 ± 0.59	6.28 ± 0.73	6.65 ± 0.45	6.38 ± 0.77
V11_GESTIONE_STRUTTURA	5.71 ± 0.66	6.24 ± 0.93	6.05 ± 0.67	6.12 ± 0.77	6.19 ± 0.91
V12_GESTIONE DEL TEMPO	5.92 ± 0.67	6.49 ± 0.67	6.16 ± 0.56	6.44 ± 0.48	6.18 ± 0.82
V13_COMPETENZE_INFORMATICHE	5.13 ± 1.02	6.34 ± 0.81	5.66 ± 0.93	5.47 ± 1.18	6.28 ± 0.72
V14 INFORMAZIONE TECNOLOGIA	5.19 ± 0.9	6.4 ± 0.79	5.74 ± 0.87	5.53 ± 1.23	6.22 ± 0.86
V15 PRESA DECISIONI	5.76 ± 0.73	6.43 ± 0.79	6.2 ± 0.72	6.38 ± 0.6	6.28 ± 0.77
V16 FILOSOFIA ETICA	5.75 ± 0.72	6.55 ± 0.65	6.22 ± 0.66	6.26 ± 0.68	6.35 ± 0.72
V17_RICERCA	5.36 ± 0.86	6.36 ± 0.82	5.85 ± 0.95	5.82 ± 0.98	6.25 ± 0.8
V18 FONDAZIONI SPORTIVE	5.77 ± 1.01	6.51 ± 0.65	6.14 ± 0.75	6.43 ± 0.59	6.25 ± 0.9
V19_CONTROLLO_GESTIONE	5.48 ± 0.75	6.41 ± 0.71	5.98 ± 0.66	6.1 ± 0.8	6.23 ± 0.94
V20_ORIENTAMENTO DEI RISULTATI	5.6 ± 0.64	6.55 ± 0.6	5.9 ± 0.75	6.17 ± 0.79	6.24 ± 0.89
V21_RELAZIONI PUBBLICHE	5.88 ± 0.72	6.45 ± 0.7	5.98 ± 0.86	6.42 ± 0.6	6.36 ± 0.78
V22_GESTIONE DI PROGETTO	5.68 ± 0.64	6.43 ± 0.78	6.01 ± 0.73	6.07 ± 0.82	6.28 ± 0.75
V23_GESTIONE STRATEGICA	5.67 ± 0.6	6.47 ± 0.72	5.96 ± 0.67	6.11 ± 0.79	6.28 ± 0.74
V24_SKILL SOCIALI	5.85 ± 0.53	6.58 ± 0.59	5.98 ± 0.65	6.36 ± 0.48	6.4 ± 0.67
V25_GESTIONE DEI CONFLITTI	6.55 ± 0.64	6.65 ± 0.59	6.53 ± 0.62	6.94 ± 0.21	6.46 ± 0.67

Alcune delle sezioni che hanno ottenuto punteggi più alti e quindi considerate più importanti, sono: marketing, governance, basi legali, gestione dei rischi e dei conflitti.

Le femmine danno meno importanza a sezioni come: risorse umane, computer e competenze informatiche, mentre i maschi considerano meno importanti sezioni come: pensiero manageriale, leadership, finanza, gestione delle strutture e degli eventi.



Tabella 3

VARIABILI (TUTTI I PAESI)	FEMMINILE (n=121)	MASCHIO (n=88)	Questionario Sezioni per genere
V1_GESTIONE_PENSIERO	6.03 ± 1.01	5.91 ± 0.93	
V2_COMUNICAZIONE_EFFICACE	6.05 ± 0.83	6.01 ± 0.75	
V3_LEADERSHIP	6.03 ± 0.84	5.92 ± 0.79	
V4_GESTIONE_FINANZIARIA	6.05 ± 0.93	5.96 ± 0.7	
V5_RISORSE UMANE	5.94 ± 1	5.78 ± 0.88	
V6_MARKETING	6.3 ± 0.75	6.26 ± 0.77	
V7_GOVERNO	6.28 ± 0.76	6.37 ± 0.67	
V8_FONDAZIONI_LEGALI	6.3 ± 0.83	6.32 ± 0.71	
V9_GESTIONE_EVENTI	6.09 ± 0.9	5.9 ± 0.86	
V10_GESTIONE_DEI_RISCHI	6.45 ± 0.62	6.38 ± 0.72	
V11_GESTIONE_STRUTTURA	6.12 ± 0.8	5.97 ± 0.82	
V12_GESTIONE DEL TEMPO	6.27 ± 0.69	6.2 ± 0.66	
V13_COMPETENZE_INFORMATICHE	5.78 ± 1.1	5.73 ± 0.99	
V14 INFORMAZIONE TECNOLOGIA	5.84 ± 1.08	5.74 ± 0.98	
V15_CAPACITA' DECISIVA	6.24 ± 0.75	6.15 ± 0.76	
V16_FILOSOFIA_ETICA	6.25 ± 0.75	6.17 ± 0.71	
V17_RICERCA	5.95 ± 0.99	5.87 ± 0.89	
V18_FONDAZIONI_SPORTIVE	6.24 ± 0.83	6.18 ± 0.84	
V19_CONTROLLO_GESTIONE	6.04 ± 0.85	6.02 ± 0.81	
V20_ORIENTAMENTO DEI RISULTATI	6.11 ± 0.81	6.04 ± 0.8	
V21_RELAZIONI_PUBBLICHE	6.25 ± 0.8	6.17 ± 0.72	
V22_GESTIONE_DI_PROGETTO	6.1 ± 0.82	6.06 ± 0.73	
V23_GESTIONE_STRATEGICA	6.15 ± 0.78	6.02 ± 0.72	
V24_SKILL_SOCIALI	6.28 ± 0.64	6.15 ± 0.63	
V25_GESTIONE_DEI_CONFLITTI	6.69 ± 0.57	6.55 ± 0.6	

3.2. Risultati qualitativi: Focus Group:

In relazione alle domande poste nel focus group, i commenti e le riflessioni più rilevanti durante l'incontro sono presentati di seguito.

1. Quali benefici pensate che si possano ottenere migliorando le vostre strategie di marketing, comunicazione e visibilità?

UCAM

In Spagna, prima del 2008, i club sportivi erano finanziati all'80-90% da sovvenzioni pubbliche regionali e comunali. Più tardi, questi importi praticamente scompaiono, che è un punto di svolta, in cui gli atleti e i club, devono iniziare a



cambiare la loro strategia per cercare risorse dopo la fine delle sovvenzioni. Quelli che vogliono sopravvivere, devono iniziare a fare campagne e pianificare strategie di marketing, comunicazione e visibilità che prima non erano necessarie, con l'obiettivo non solo di attirare gli sponsor, ma anche di fargli vedere che stanno investendo in qualcosa che ha una diffusione e che genererà un ritorno, convincendoli a investire in una squadra sportiva piuttosto che in una pubblicità sulla stampa o in un banner (FG4, FG6, FG7).

Questi tre pilastri (marketing, comunicazione e visibilità) vanno insieme e sono indivisibili (FG4), se non c'è visibilità del tuo sport sui social network o in televisione, non importa quanto bene comunichi, il tuo strumento di marketing non è valido (FG5). Realizzare questo tipo di strategie è essenziale perché il club continui ad esistere e ad essere competitivo (FG5, FG6), permettendo la sua crescita a livello sportivo, economico e sociale (FG3). La squadra può raggiungere ottimi risultati sportivi ma, se non è in grado di mostrare la sua identità e farsi conoscere dalla società e dalle imprese, è come se non esistesse, e deve aguzzare l'ingegno per migliorare il suo posizionamento e la sua visibilità (FG1, FG3, FG4, FG7).

A questo proposito, essere presenti nelle reti sociali è attualmente di grande importanza, poiché stanno riducendo la rilevanza del marketing tradizionale (FG2, FG8). Le reti sociali, attraverso i cosiddetti influencer, non cercano la pubblicità convenzionale, ma persone che attirano il pubblico di riferimento e sono generatori di prodotti (FG4, FG7). Pertanto, si è passati da un rapporto personale tra amici e conoscenti, cercando di diffondere il club, l'attività o l'evento sportivo in modo più ampio (FG1). Tuttavia, non bisogna dimenticare i media più tradizionali come la radio, la televisione locale e la stampa scritta o digitale (FG1, FG2, FG4).

Per quanto detto sopra, è essenziale creare una struttura organizzativa in questo settore e professionalizzarla poco a poco, poiché la comunicazione, il marketing e la visibilità sono attualmente cruciali per un club di medie dimensioni (FG2), essendo in grado di proporre strategie che suscitino l'interesse delle



aziende sia all'interno che all'esterno del settore sportivo (FG8) e tenendo conto che lo sport riguarda le emozioni, e quindi siamo diversi dagli altri prodotti (FG3).

MV International

All'inizio le persone che hanno partecipato al focus group non capivano bene il significato esatto o il senso della domanda. Dopo qualche spiegazione in più, le riflessioni si sono orientate in diverse direzioni:

- - **Attrattiva della squadra per attrarre il settore giovanile.**

Avere una buona strategia di marketing potrebbe essere un vantaggio per un club al fine di attirare il settore giovanile o le giovani categorie di atleti. Soprattutto al giorno d'oggi, attraverso i social network, avere un marketing bello e accattivante attira molti giovani per unirsi a quei club.

“Sicuramente si parla anche di attrattività nel settore giovanile perché di solito il marketing viene fatto sulle prime squadre su atleti che hanno già una certa visibilità, soprattutto sul territorio. Quindi nel contesto nazionale è un po' più grande e sicuramente adesso soprattutto nel mondo social per iniziare una comunicazione e un marketing molto bello molto accattivante”

Uno dei punti sollevati era se questo sta aumentando il numero di coloro che si iscrivono al club, ma la persona che ha portato l'idea chiarisce che fondamentalmente questo crea una buona base per la selezione, perché un atleta che ha davvero talento potrebbe avere varie proposte da diversi club, quindi sceglierà quello che opera strategie di marketing e comunicazione più forti, in termini di avere una migliore visibilità anche come atleta.

“Non si tratta tanto di trovare soci ma di avere una buona base per fare la selezione. Perché alla fine la ragazza è già una ragazza forte, può essere che abbia proposte da due club molto forti ed entrambi la vogliono”



“Se faccio una strategia di comunicazione comunque la ragazza dice forse ci vado perché comunque poi la mia visibilità è maggiore come anche ma ci sarebbe anche una parte di vantaggio per il club”

- - **Aumentare il numero di soci del club.**

Inoltre, un altro punto di vista è che avere una buona strategia di marketing sta aumentando il numero di persone coinvolte nel club in generale. Questo porta anche dei buoni benefici al club che sta crescendo più velocemente.

- - **Promuovere meglio i valori dello sport stesso, specialmente nelle piccole città.**

Parlando di piccole città o aree locali, c'è sempre una grande offerta di sport da fare. Quindi, il club che fa un buon marketing per promuovere i valori dello sport praticato, rendendolo più conosciuto, risulta anche in persone che scelgono questo sport per quei valori e non per altri motivi.

“Secondo me anche la tipologia. ...io prendo la ginnastica perché so questo, dipende anche dalla zona quindi in una piccola città ci sono molti sport. Quindi c'è molta offerta che si può raggiungere in poco tempo perché la gente si sposta da una strada all'altra molto facilmente, rispetto ad una grande città. Quello che è mancato a volte e che ora sta migliorando un po' è capire cosa si può fare con questo sport. Quindi dare visibilità per trovare il modo di comunicare cosa significa fare ginnastica cosa significa fare ginnastica con certi valori anche ad un certo livello nel senso che molte volte gli sport che sono poco conosciuti sembrano solo per alcuni privilegiati. In realtà i risultati sono raggiungibili con il lavoro, quindi mostrare come si può diventare un atleta. Si può fare anche lavorando sulla comunicazione creando strategie per far conoscere meglio questo sport. Sì, perché se no quelli che vanno in palestra ci vanno perché lo fanno a scuola o i super appassionati. Altrimenti nessuno o pochi lo conoscono. Quindi dare un valore e riunire un tipo di target che non sia solo quello - Mi ha mandato mia madre perché il club è sotto casa ma ho scelto questo sport perché mi piace questa cosa questo valore questo sforzo”



Fondamentalmente, aumentare la visibilità dello sport stesso significa renderlo più conosciuto tra la gente e soprattutto trasmette i valori che ci sono dietro. Nella discussione questo aspetto è apparso come una questione abbastanza importante, soprattutto per gli sport che non sono conosciuti in massa e che cercano di familiarizzare la popolazione con i valori che veicolano.

- **Ragioni economiche e ricerca di sponsor.**

Trovare risorse economiche e sponsor attraverso l'implementazione di strategie di marketing e visibilità è fondamentale per tutte le società sportive, soprattutto per quelle che sono di grandi dimensioni con molti soci. Comunicare nel modo giusto per la propria squadra garantisce non solo risorse economiche ma assicura anche la giusta immagine del club, in modo che più sponsor e più soci si uniscano.

“Chiaramente per noi per trovare risorse economiche essendo in serie A servono molti soldi quindi è ovvio che dobbiamo cercare risorse economiche e cerchiamo di dare che immagine vogliamo dare di noi stessi. La prima domanda che mi porrei, però, ognuno per ogni associazione è quella di lavorare sulla comunicazione che possa raccontare il fatto sportivo ma anche chi siamo. Lo storytelling è la prima cosa che viene in mente per colpire le persone, ci devono essere cose emotive oltre che una storia sportiva o dire quanto siamo bravi quanto siamo competenti.Se notate i grandi club, per me il mio esempio è la Spagna nel basket le piste. Hanno sempre messo l'SOS.

Famiglia nazionale e questo è quello che siamo famiglia tutti dicono alla fine tutti i club sportivi come il primo concetto ti dicono che siamo famiglia, dopo di che dicono "Vieni qui perché trovi amici ti divertirai". E con me come ultima cosa una società forse un po' più importante come la nostra. Stiamo parlando con quelle persone che conosciamo e magari vogliono che le ragazze vengano da qualche parte tu gli stai dicendo "Guardate che siamo anche competenti e bravi venite da noi". Questo mix di cose ...dico molto brevemente dovremmo parlare molto più a lungo per dare un indirizzo alla vostra comunicazione”

Sassari Torres Femminile



- Nel momento in cui la domanda è stata posta, i partecipanti hanno iniziato a versare i loro suggerimenti basati sulle loro esperienze e sono andati in diversi percorsi elencati di seguito:
- **Attirare un gran numero di nuove registrazioni.**

Si dice qui: dall'esperienza degli ultimi giorni uno degli obiettivi che solitamente cerchiamo di raggiungere è quello di promuovere il calcio femminile a livello regionale e cercare di attirare sempre più nuove ragazze che vogliono conoscere questo mondo che è ancora molto poco conosciuto. Infatti per questo motivo, oltre alle varie comunicazioni sui social media, la stampa rilascia varie grafiche carine che possiamo utilizzare.

Quello che si fa a livello di marketing sono gli open day per esempio e recentemente ne abbiamo organizzato uno. C'è stata abbastanza influenza, e questo è molto importante in questa fase della stagione perché ti permette di farti conoscere.

- **Espandere la base della squadra.**

Credo che lo sport femminile EA stia affrontando un grande calo di numeri soprattutto nella fase di ammissione, ma poi anche nel mantenimento della fase. Abbiamo ancora numeri che sono statisticamente in calo. Quindi, l'obiettivo è sicuramente l'espansione della base. Nelle squadre evolute, la comunicazione serve chiaramente al reperimento di risorse e sponsorizzazioni perché più ti vedono, più diventano desiderabili.

- **Aumentare i numeri e fare una generazione continua.**

Purtroppo, abbiamo questo problema che 15, 16 anni decidono di lasciare. Ci dovrebbero essere ragazzi più giovani per essere lì una continuità nella squadra, tuttavia, non è così noto come lo sport. Quello che faccio qui è quello di diffondere la parola e sempre per dare informazioni che esistiamo anche noi e che siamo pronti ad accogliere le ragazze.

- **Migliore conoscenza della disciplina.**



Dobbiamo informare la gente che esiste, che è un buono sport e che può praticarlo. Fino ad ora ci sono molti che non sanno che esiste.

- **Trasmettere un messaggio chiaro che è quello di dare la massima dignità al calcio femminile.**

Trasmettendo un messaggio chiaro "dare la massima dignità a questo sport", siamo andati a San Gimignano. Abbiamo deciso di fare l'esperimento di portare in serie A in una piazza che non ha altre espansioni in città e nel vasto territorio della Valdelsa circa 100.000 persone, abbiamo cercato di interpretare la tappa della serie A femminile in una piazza che aveva pochi uomini. Cosa succede a una comunità quando la squadra di riferimento del territorio è una squadra di calcio femminile? diciamo che è stata la prima operazione di marketing strategico. Questo ci ha portato a trasferirci a Firenze San Gimignano. Da lì di conseguenza abbiamo articolato una serie di pratiche di radicamento che sono chiaramente molto diverse da quelle che avevamo prima di Firenze dove il problema era quello di promuovere il calcio femminile lentamente e fare un discorso di continuità tra le generazioni per lanciare un messaggio di lavoro nelle scuole. È diventato naturale che le ragazze del posto si avvicinino al calcio e quindi è un tipo di lavoro diverso, più quantitativo che qualitativo.

Associazione bulgara per lo sviluppo dello sport

Secondo i partecipanti, una buona strategia di marketing può portare a una maggiore partecipazione nei loro club sportivi, una maggiore visibilità, una migliore comprensione dei loro obiettivi e intenzioni come organizzazioni sportive, la promozione dei loro compiti, più inserzionisti e sponsor.

La discussione stessa ha portato ai seguenti dati:

Moderatore: Grazie. Quali benefici pensate si possano ottenere migliorando le vostre strategie di marketing, comunicazione e visibilità?

Relatore 1: Migliorare l'ambiente di lavoro nel club, attraverso nuove opportunità, investimenti, pubblicità, sponsorizzazione.

Moderatore: Altre opinioni?



Relatore 1: Promuovere il club sportivo e un maggior numero di membri in esso.

Relatore 3: Più pubblicità, più visite, più apparizioni pubbliche.

Relatore 2: Promozione dello sport femminile, in generale nella città di Varna e in tutta la regione.

Moderatore: E possiamo dire che vorreste posizionarvi meglio sul mercato, ottenere più visibilità e più visite ai vostri siti e ai vostri eventi sportivi?

Relatore 2: Sì, certo.

Relatore 1: In generale, lo sviluppo delle strategie di marketing non è all'avanguardia nello sport, specialmente nello sport femminile, in Bulgaria. Stiamo piuttosto cercando la popolarità per arrivare a...

Relatore 2: Popolarità tra le ragazze e le donne.

Moderatore: Il vostro obiettivo è quello di raggiungere il massimo numero di giovani donne, ragazze e donne.

Relatore 2: Sì.

Associazione sportiva di Rijeka

Alla prima domanda su quali benefici gli intervistati pensano si possano ottenere migliorando le strategie di marketing, comunicazione e visibilità, gli intervistati hanno dichiarato che è l'aumento della consapevolezza del marchio - la promozione aumenta la consapevolezza e aiuta a creare un'immagine positiva del marchio; il miglioramento della segmentazione - la promozione aiuta a identificare diversi segmenti di mercato e a rivolgersi ai consumatori giusti; l'aumento del numero di clienti - la promozione aiuta a introdurre i clienti al marchio e quindi aumenta il numero di consumatori e le vendite e i profitti - la promozione in definitiva mira ad aumentare le vendite di prodotti o marchi (sport) che stanno promuovendo. Uno degli intervistati ha dichiarato che la strategia determina l'approccio di marketing da utilizzare, principalmente in base ai dati raccolti dalle



ricerche di mercato. Sviluppare una strategia ed elaborare un piano di marketing di successo è impossibile senza una ricerca di mercato. L'intervistato ha dichiarato che ci sono diverse ragioni per cui - il mercato è una massa vivente le cui abitudini e bisogni cambiano costantemente, è solitamente saturo di prodotti simili e abituato a una costante animazione di marketing. È estremamente importante raggiungere una segmentazione del mercato di qualità. Gli intervistati hanno anche dichiarato che avere un contenuto di qualità promosso attraverso i canali appropriati dei social media porta il tuo marchio di fronte a coloro che potrebbero essere alla ricerca di una soluzione al loro problema. Le piccole imprese affrontano la sfida di portare il loro marchio di fronte al loro pubblico di riferimento. Creare contenuti che vengono continuamente trovati quando qualcuno cerca una risposta può influenzare la reputazione del tuo marchio. Offrire contenuti che forniscano consigli, istruzione e soluzioni utili liberamente e senza un lancio di vendita costruisce la fiducia con le vostre prospettive e i vostri clienti. Le relazioni costruite sulla fiducia hanno maggiori probabilità di andare oltre la consulenza gratuita in una relazione redditizia per il business

2. Che importanza date al marketing, alla comunicazione e alla visibilità nella vostra entità?

UCAM

Il marketing, la comunicazione e la visibilità sono di grande importanza nelle squadre sportive per rafforzare la loro struttura, attirare la base e creare massa sociale, attraverso la diffusione dei valori sociali dello sport, di ciò che si fa e di chi si è (FG3, FG5), poiché ciò che non si conosce non esiste (FG6). Allo stesso modo, la sopravvivenza economica dipende dal fatto che questo dipartimento funzioni molto bene, essendo il più importante per il club perché, se non ci sono abbastanza risorse economiche, i giocatori, per quanto attraenti siamo, non possono o non vogliono venire a giocare (FG5).

Sono quindi un tassello fondamentale, non solo per gli sponsor, ma anche, nel caso di club semi-professionali, per il reclutamento e il coinvolgimento delle



famiglie delle giocatrici, che contribuiscono con denaro affinché le loro figlie possano giocare e far crescere il club attraverso l'effetto richiamo (per esempio, se mia sorella gioca, voglio giocare o tifare anch'io nelle partite) (FG6).

In questo senso, una buona strategia di visibilità è essenziale per rafforzare le prestazioni sportive, il che faciliterà il successivo raggiungimento degli obiettivi sociali ed economici (FG7). Questo binomio risultati-marketing, comunicazione e strategie di visibilità è indivisibile; se non attuo buone strategie non ho risorse economiche, quindi è più difficile raggiungere buoni risultati sportivi. D'altra parte, se ho buoni risultati sportivi e non li diffondo correttamente, non posso trarne beneficio (FG8). Tuttavia, a volte l'uso di queste strategie è soprattutto per rendere il club più grande e non tanto per ottenere sponsor, a causa della grande concorrenza per i giocatori e le risorse di vario tipo (FG2).

MV International

I partecipanti, essendo coinvolti in entità molto diverse in termini di dimensioni e anche negli sport non hanno esattamente discusso questa domanda, ma piuttosto hanno portato i loro diversi punti di vista su ciò che è l'importanza generale o gli elementi da includere nella strategia di comunicazione di un club.

Un punto di vista interessante è venuto fuori dal fatto di ciò che è stato detto in precedenza sulla ginnastica artistica.

“La ginnastica forse non è così conosciuta, invece per la danza succede esattamente il contrario. È molto conosciuta e molto popolare come sport soprattutto per i bambini e purtroppo solo per le ragazze e quindi cerchiamo molto di puntare sull'originalità per distinguerci perché c'è molta concorrenza nelle strategie di comunicazione, quindi un po' quello che spesso si cerca di mostrare attraverso il marketing e questo o c'è o si punta a fare qualcosa di originale che gli altri non fanno soprattutto nelle piccole città dove c'è molta offerta. Io vengo da Alessandria città di 90 mila abitanti e avrà 20 scuole di danza. O quello che



secondo me è un po' difficile da rivelare è anche la qualità.... Forse perché non c'è molta regolamentazione sulle certificazioni per l'insegnamento e quindi è molto difficile far capire ad un genitore, ad esempio o a chi vuole avvicinarsi alla danza, qual è la qualità dell'insegnamento e a cosa si mira in una scuola in un club sportivo, ecc.”

In questo senso, sembra che la strategia di comunicazione dipenda anche dalla concomitanza all'interno dell'offerta sportiva e dei club che forniscono lo stesso sport, al fine di migliorare l'immagine e raccogliere più membri. D'altra parte, più grande è il club, migliore e più importante è la strategia che opera per le ragioni evocate in precedenza, come le necessità economiche, ecc. In questo senso, il Sanga club Milano ha una strategia elaborata, così come il club di pallavolo poiché sono quelli che lavorano con gli sponsor tra tutti i partecipanti al focus group di oggi.

Un'altra osservazione interessante riguarda il lato emotivo della comunicazione o ciò che provoca la campagna e soprattutto il fatto che le aziende che sponsorizzano sono alla ricerca di nuovi modi e modalità di comunicazione. Pertanto, un buon modo di comunicare per i club sportivi è quello di collegare insieme un club sportivo e un'azienda al fine di toccare emotivamente il pubblico.

“Tuttavia, il fatto che siano le aziende a parlare è anche un modo più che altro per gli sponsor di avere più visibilità. Quindi anche gli sponsor le aziende quelle che poi mettono i soldi per far sopravvivere le società sportive cercano un nuovo modo di comunicare. Quindi il veicolo sportivo diventa proprio come ha detto lui quello di far leva sulle emozioni della persona e di cercare un coinvolgimento emotivo e di trovare un nuovo modo proprio per poi avvicinarsi alle persone. Quindi le aziende da una parte stanno cercando sono più agili nel trovare nuovi modi di comunicazione che sono sui social network che sono cose da dire che sono comunicazioni di valori ed è più facile per un'azienda arrivare direttamente alla persona con questo tipo di comunicazione e quindi un buon modo per le società sportive di cercare sponsor o comunque di comunicare con lo sponsor e di far leva su questa cosa che a molti club sponsor non manca, quindi si



impegnano a società sportive a toccare il lato emotivo nella comunicazione e nella visibilità. E per fare questo mi viene in mente ad esempio la federazione di pallavolo, ma credo anche la federazione di pallacanestro e comunque sport che sono soprattutto pallavolo, però quello che hanno fatto a livello federale sta emergendo adesso. Hanno cercato di rendere lo sport un po' più spettacolare cambiando le regole del gioco. Quindi una volta c'era il cambio di palla, ora il cambio di palla non c'è più. Perché lo sport deve diventare più bello, più emozionante deve essere seguito da più persone. E anche se si va a vedere una partita di pallavolo dal vivo c'è anche molto NBA - stile americano quindi sta diventando intrattenimento per il pubblico e quindi la Federazione a livello alto cerca di lavorare su questo, poi invece ci sono le società a livello locale più vicine che invece la comunicazione la cercano di più per stabilire un rapporto 1: 1 su più comunicazione di valore e più storytelling più creare un rapporto e un'emozione. Ma sono cose che vanno di pari passo perché senza l'una l'altra sarebbe difficile. E la pallavolo soprattutto il mondo della pallavolo sta andando in questa direzione".

In sostanza, sembra che le grandi organizzazioni sportive come le federazioni (per le quali la comunicazione è ovviamente molto importante) cerchino modi spettacolari per attirare l'attenzione del pubblico. Dall'altra parte, sembra che le piccole realtà, giochino molto di più sui valori che lo sport fornisce e come detto in precedenza si concentrano sullo storytelling e sulle emozioni in quanto è diretto meglio al gruppo target ed è più rilevante per i valori che il club stesso vorrebbe veicolare al suo pubblico.

Il film "Billy Elliot" è stato evocato anche per quanto riguarda il ruolo di genere e come ha sostenuto l'aumento dei membri maschili nelle discoteche in quanto mostra il lato emotivo dei valori che potrebbero essere veicolati, per quanto riguarda la divisione di genere nell'impegno sportivo. Ecco come sono stati spiegati gli aspetti emotivi della creazione di una strategia di marketing nello sport. Sembra abbastanza importante creare sentimenti emotivi per toccare una vasta gamma di popolazione per provocare il coinvolgimento nello sport.



Associazione bulgara per lo sviluppo dello sport

Tutti i partecipanti hanno espresso grande importanza al marketing, alla comunicazione e alla visibilità. Capiscono che la comunicazione e la visibilità stanno permettendo loro di diventare più competenti nel mercato dei prodotti sportivi.

Moderatore: Capisco. E che importanza date al marketing, alla comunicazione e alla visibilità nella vostra impresa sportiva/club sportivo? Pensa che la comunicazione di marketing sia importante?

Relatore 1: In effetti, non possiamo cercare la popolarità se non siamo conosciuti sul mercato dei prodotti sportivi. Queste cose sono collegate. È normale dare grande importanza a queste cose.

Moderatore: Capisco. E voi? Tutti diamo questa grande importanza?

Tutti: Sì..

Associazione sportiva di Rijeka

Alla seconda domanda su quale importanza danno al marketing, alla comunicazione e alla visibilità nella loro entità gli intervistati hanno dichiarato che il marketing nello sport è una parte essenziale e indispensabile dello sport di oggi, che richiede la sua gestione sistematica e lo studio attraverso la sistematizzazione delle conoscenze sul marketing nello sport. Anche se non c'è ancora abbastanza spazio in Croazia per sviluppare il marketing sportivo, i club dovrebbero seguire le tendenze globali, e investire i loro sforzi nel marketing perché questo è l'unico modo per sopravvivere nell'ambiente commerciale di oggi. La promozione come un elemento del marketing mix è una somma di diverse attività, sforzi con cui un'organizzazione o un'azienda introduce i consumatori potenziali ed effettivi ai suoi prodotti che dovrebbero diventare e rimanere conosciuti, e che attraverso vari media migliorano le vendite e assicurano una domanda costante per loro.

3. Quali strategie attuate?

UCAM



Per quanto riguarda le strategie che attuano, queste si differenziano a seconda della disciplina sportiva a cui si riferiscono e del tipo di organizzazione.

Una delle società sportive femminili semi-professionali partecipanti, ha scelto di creare un dipartimento di marketing specifico cinque anni fa per iniziare a pianificare strategie specifiche, imparando poco a poco e senza l'aiuto di personale professionale esterno (solo qualche collaboratore occasionale). Questo dipartimento, insieme agli sforzi in investimenti economici per dare visibilità agli sponsor, è diventato un pilastro fondamentale perché la squadra non scompaia (FG4, FG5).

Un'altra strategia attuata nelle squadre femminili è l'incoraggiamento delle reti sociali, attraverso la diffusione di tutto ciò che viene realizzato (tornei, metodi di allenamento, video sul canale Youtube, ecc.) In questo modo, l'obiettivo è quello di ottimizzare ciò che viene fatto attualmente per attirare i giocatori e aumentare la partecipazione di collaboratori e sponsor, con un approccio di progetto sociale di quartiere. Quindi, il prodotto non viene venduto, ma mostrato e fatto conoscere, e il pubblico di riferimento sono i giocatori, non le aziende (FG2). Tuttavia, le reti sociali sono anche utilizzate per dare visibilità agli sponsor e le presentazioni sono fatte nelle aziende in modo che si sentano parte del progetto, in quanto vedono il suo impatto, e generando notizie che vengono inviate come nota stampa (digitale o scritta). Questa comunicazione diretta e continua con gli sponsor, attraverso un rapporto continuo sulle azioni realizzate, sta avendo un'ottima accettazione (FG4, FG5).

Allo stesso modo, viene evidenziata la grande accettazione delle partite trasmesse dalla televisione regionale, con una delle squadre che ha raggiunto il 10,2% di share, superata solo da una partita di calcio maschile, che ha avuto anch'essa il 10% di share (FG4, FG5). Un'altra strategia correlata è quella di approfittare delle fasce orarie che altri sport non vogliono, come la domenica pomeriggio, per trasmettere le partite alla televisione locale, aumentando la loro visibilità nel comune (FG2).



Uno dei partecipanti afferma che hanno strategie in due linee diverse; da un lato, la sponsorizzazione diretta dei giocatori e delle squadre da parte dell'ente e, dall'altro, lo sviluppo e l'implementazione del Business Club, come entità rivolta agli sponsor che collaborano con le squadre (più - meno professionali, sponsor-sponsorizzati). In precedenza, era comune che lo sponsor desse soldi e quindi mettesse la sua immagine su un cartellone, sulle magliette dei giocatori, ecc. Questo è cambiato, poiché l'obiettivo è che lo sponsor recuperi il suo investimento nel minor tempo possibile, attraverso la vendita del prodotto direttamente dal club (per esempio trasmettendo sulle reti sociali della squadra). Per le aziende sponsor che fanno parte di questo Business Club, che devono essere specifiche e non diverse dello stesso settore, si tengono riunioni mensili per favorire la collaborazione e la sinergia tra loro. Questa strategia funziona molto bene e generalmente rinnovano il loro impegno nel club, poiché ognuno partecipa con quello che può e il club cerca di restituire questo contributo secondo l'importo erogato (FG6).

Un'altra linea è quella di stabilire una rete all'interno del quartiere e delle zone adiacenti per cercare di cambiare le preferenze della base, in modo che scelgano di praticare quello sport e non altri, cercando di far passare il loro tempo libero nel club, facendo moltiplicare la comunicazione e la visibilità, non solo attraverso le partite (FG8). In queste azioni si cerca anche di coinvolgere i giocatori stessi, dettagliando uno dei club che ogni giovedì e venerdì alcuni di loro vanno in giro per le scuole, classe per classe, distribuendo inviti per gli studenti a venire a vedere la partita al palazzetto dello sport o in televisione. Questo permette ai bambini di vedere e conoscere i giocatori che appaiono in televisione nel fine settimana (FG5). Inoltre, la celebrazione di competizioni in categorie minori, presentazioni, eventi di visibilità nell'impianto sportivo e attività sportive adattate per i principianti che permettono un passaggio successivo allo sport, sono altre azioni rilevanti dettagliate in questo settore (FG7).



Uno degli aspetti importanti da sottolineare è la partecipazione ancora minoritaria delle donne in posizioni di gestione. Una delle strategie messe in atto è stata quella di aumentare la loro presenza nei processi decisionali, al fine di conoscere in prima persona la loro visione e prospettiva. I risultati mostrano un aumento del numero di licenze sportive femminili (circa il 40%), motivato anche dalla democratizzazione della pratica sportiva, secondo un approccio edonistico e incentrato sulla salute, e non tanto ai fini della prestazione sportiva. Tuttavia, si percepisce che le donne partecipano per lo più a eventi sportivi rivolti esclusivamente a loro e non così spesso in quelli aperti a categorie miste, dove la percentuale di partecipazione femminile si riduce al 10-15%, quindi gli stereotipi sono ancora evidenti e bisogna lavorare di più in questa linea (FG7).

Infine, un'altra delle strategie attuate è l'allineamento con le nuove tecnologie, attraverso l'uso di tutti gli strumenti di gestione e applicazioni disponibili. Per esempio, i club sono dotati di uno strumento di gestione che permette loro di avere il controllo della massa sociale, migliorare la comunicazione, ecc. Hanno anche deciso di installare videocamere fisse negli impianti sportivi dove le squadre giocano e si allenano, in modo da poter registrare a distanza e/o lanciare in streaming qualsiasi allenamento o partita attraverso i social network o altri media. Questi dispositivi possono o sono sponsorizzati ad un costo ragionevole. Allo stesso modo, la recente implementazione della formazione online rivolta a tecnici e allenatori sportivi sta fornendo grandi risorse economiche da poter investire in marketing, comunicazione e visibilità, aumentando notevolmente il numero di studenti iscritti a questi corsi rispetto alla modalità faccia a faccia (FG3).

MV International

Per quanto riguarda quali strategie sono state realizzate, la discussione ha riguardato principalmente gli sport della pallacanestro e della pallavolo. Fondamentalmente, i partecipanti hanno spiegato che il settore della pallavolo ha sviluppato un marketing molto migliore di altri sport che ha portato risultati



significativi, e d'altra parte, il settore della pallacanestro non è stato in grado di fare altrettanto (a livello di federazione), in modo da attirare così tanti membri.

"...La pallavolo è dieci anni avanti rispetto al basket, che una volta era il secondo sport nazionale. Siamo stati anche campioni olimpici ma non siamo stati in grado di mantenere il livello. Il basket molto autoreferenziale si concentra su se stesso ed è una roba assurda davvero insopportabile, quindi la pallavolo è molto meglio, le marche molto più intelligenti... Non sono l'unico a pensarlo, ma tutte le società sportive di base del basket pensano che la nostra federazione non è stata in grado di capitalizzare le vittorie che la pallavolo ha capitalizzato... Abbiamo perso alcune grandi opportunità del passato e la pallavolo ha fatto il contrario"

Alla domanda su come questa situazione potrebbe essere cambiata e migliorata, i partecipanti hanno riflettuto sul fatto che la federazione di basket, ma anche diverse altre dovrebbero lavorare mano nella mano con le scuole al fine di mantenere il livello e la loro capacità di attrarre buoni atleti. Questo è qualcosa che apparentemente la federazione di pallavolo ha fatto molto meglio in Italia rispetto a tutti gli altri sport.

Inoltre, un po' più avanti nella conversazione i partecipanti hanno condiviso che l'elaborazione della strategia (o la mancanza di essa) dipende anche dalla dimensione dell'entità e quando l'entità è piccola non si pensa nemmeno al marketing, ma quando l'entità cresce, allora probabilmente non è una strategia ma ci sono azioni messe in atto per sostenere la visibilità attraverso video o l'uso dei social network. Tuttavia, la mancanza di strategie adeguatamente elaborate ha come conseguenza che le società sportive perdono membri e non scoprono abbastanza talenti, o non li portano nel settore competitivo.

"...però sta diventando un grande club con dinamiche più vicine a una società sportiva che a un'associazione. Quindi è più una società che ha iniziato a fare chiamiamolo marketing ma secondo me c'è una mano non c'è una vera strategia, cioè una presa di coscienza che se non si fa niente. Si va a morire. O meglio, non si ottengono i risultati che si vogliono. si perdono i soci e se si fa fatica



a trovare i talenti perché mancano le ragazze per poterle portare avanti nel settore competitivo si usano i social network per falciare i social network per mettere video per raccontare quello che si sta facendo”

Il problema principalmente evocato da tutti i partecipanti è la mancanza di vere strategie, impostate con obiettivi e risultati da ottenere a medio o lungo termine. Fondamentalmente, tutti confermano che la visibilità quotidiana si fa attraverso le reti sociali, ma queste azioni non sono sufficienti e non fanno parte di una vera strategia. I consigli di amministrazione molte volte non danno valore al fatto di creare una strategia e semplicemente "seguono la corrente" confermano i partecipanti.

I partecipanti hanno affermato che tali aspetti dovrebbero essere decisamente cambiati, poiché al giorno d'oggi il marketing diventa una parte assoluta della vita di un club sportivo e quindi sembra quasi poco professionale o molto amatoriale non identificare modi adeguati per farlo. A lungo termine si ritiene che ciò influisca negativamente sui club.

Sassari Torres Femminile

- **Campi giornalieri gratuiti.**

Credo che sia una vittoria per le discipline che non sono povere, ma precise. Perché il rispetto della cultura che abbiamo in Italia, credo che porterà risultati. Inoltre, secondo me è quello sport su cui dobbiamo investire la socialità per ottenere risultati. Siamo nati per fare sport.

- **Promozioni gratuite (attività).**
- **Social network communication.**

Chiamiamole attività promozionali gratuite e uso degli strumenti di vocazione che offrono i siti di social network. Con Female Torres degli ultimi quattro anni abbiamo creato una linea di nuovi progetti che si chiama un fuorigioco dove ogni anno mi metti su un tema caldo e attuale come il bullismo un anno. Così, mando il bullismo fuorigioco dove siamo andati per tutto l'anno per le scuole qui in provincia e con uno psicologo e per le donne a parlare di questo argomento. In



ogni caso c'è anche un modo per toccare argomenti delicati come l'educazione. Inoltre, portiamo la Torres femminile nelle scuole ed è lì perché riesce a dare visibilità a questi argomenti. Io mando il fuorigioco anche per le partite di beneficenza. Lo abbiamo fatto con Palumbo che è il più giovane dei ragazzi in Italia con lo scivolo. Questo è un buon modo per parlare delle vostre attività e toccare questi argomenti molto importanti. Poi i social media sono un altro strumento se vogliamo chiamarlo strumento.

•Andare avanti attraverso progetti sociali per raggiungere l'obiettivo.

Si investirebbe in un club con responsabilità sociale d'impresa.

Associazione bulgara per lo sviluppo dello sport

Tutti usano i social media come fonte principale di pubblicità. Alcuni di loro usano volantini, opuscoli e manifesti, ma raramente per due motivi - effetto debole e mancanza di budget per la pubblicità sulla stampa. Nessuno di questi club sportivi ha pagato la pubblicità sui media pubblici/privati. Mandano regolarmente comunicati stampa a siti web sportivi e riviste, ma secondo loro non c'è interesse da parte dei media per lo sport femminile in Bulgaria.

Moderatore: Quindi capisco che l'importanza del marketing e della comunicazione è grande per ognuno dei club sportivi menzionati? E quali strategie perseguite per il marketing e la comunicazione?

Relatore 1: Al momento stiamo cercando opportunità gratuite. Piuttosto su Facebook, Instagram - social network, contatti personali. Solo che non abbiamo un set di... al momento

Moderatore: Non avete budget. E inviate regolarmente email per eventi sportivi futuri o dopo eventi sportivi a quotidiani sportivi, siti sportivi, ecc.

Relatore 1: In generale, sì. Relatore 3: Pubblicano articoli. Relatore r 1: L'interesse è debole.

Moderatore: Mancanza di interesse per lo sport femminile o? Qual è la sua opinione?



Relatore 1: Probabilmente no. Infatti, sono quattro giorni che aspettiamo un articolo in uno dei principali siti sportivi per la fine del campionato di calcio femminile e l'annuncio del campione. È finito sabato, qualche giorno fa, e non c'è ancora nulla. Quindi, secondo me, i media non sono interessati. Non è qualcosa che vende.

Moderatore: È un peccato. Sì, la capisco. E usate opuscoli?

Relatore 1: Sì. Opuscoli, volantini.

Moderatore: Immagino durante gli eventi sportivi, o?

Relatore 2: Al club stesso.

- **4. Quali strategie pensi possano essere attuate per migliorare...?**
- **marketing,**
- **comunicazione**
- **e visibilità.**

UCAM

Oltre alle strategie dettagliate nella domanda precedente, viene proposta la possibilità di avere uno spot specifico per vendere la società sportiva (FG5), anche se altri partecipanti sottolineano la complessità di realizzare questo tipo di assunzione dovuta al fatto che, se non ci sono quasi mai abbastanza soldi per mantenere la società ed è difficile trovare direttori e personale per gestirla, è difficile riuscire ad assumere un professionista di questo tipo, poiché è ancora un settore in cui prevale l'altruismo (FG8).

D'altra parte, c'è la necessità di rivolgersi all'ambiente vicino alle sportive (ad esempio la famiglia) per chiedere aiuto e collaborazione, dato che il coinvolgimento è solitamente maggiore. Inoltre, concentrare gli sforzi sulla responsabilità sociale delle imprese, promuovendo i valori associati allo sport femminile può essere una buona opzione, anche se si evidenzia la necessità di una consulenza professionale in materia per implementarla e diffonderla correttamente (FG7).

MV International



Alla domanda sul miglioramento delle strategie, prima di tutto i partecipanti hanno riflettuto su un modo completamente diverso. La questione principale che è stata sollevata riguarda la mancanza di competenze di qualsiasi manager/allenatore sportivo o figure che occupano posizioni importanti all'interno di club sportivi, organizzazioni o squadre. In primo luogo, è stato notato che una tale persona, quando entra in una posizione che ha bisogno di operare strategie di marketing/comunicazione o visibilità, prende in considerazione ciò che altri (squadre o organizzazioni simili) fanno o hanno già fatto. Ma purtroppo, più questa pratica diventa popolare, più i membri del personale interessato di quelle organizzazioni vedono che non è facile adattare le strategie e hanno bisogno di reinventarle, ma non hanno le competenze necessarie. Per quanto riguarda questo, la formazione o i corsi di gestione rivolti ai membri dello staff di club e organizzazioni sportive sono sicuramente necessari per migliorare le possibilità di intraprendere o creare qualsiasi strategia di comunicazione.

Un altro aspetto che si verifica apparentemente in molti club sportivi, soprattutto quelli piccoli, è il fatto di separare le comunicazioni esterne e le relazioni con gli sponsor. Generalmente, il presidente dell'ente è quello che gestisce le relazioni con gli sponsor, come è stato fatto per molti anni e di solito è qualcuno molto giovane che porta avanti tecnicamente la visibilità per quanto riguarda le reti sociali, ecc. Tuttavia, i partecipanti suggeriscono che questo probabilmente potrebbe essere gestito in modo diverso per migliorare i risultati. Secondo i punti di vista dei partecipanti, entrambe le parti dovrebbero essere viste come parte di una strategia e lavorare insieme in una direzione comune.

È importante sottolineare che è stato notato dai partecipanti che in molti sport e in molti club, non c'è una cultura della comunicazione esterna e cosa comunicare esattamente. Il valore della comunicazione, in molti casi, sembra essere messo solo sugli sponsor e non va oltre, inoltre molte volte non si considerano le esigenze per creare o adattare una strategia particolare per raggiungere le persone giuste e ottenere risultati fruttuosi



"La cultura di costruire qualcosa nel marketing che vada oltre la semplice richiesta di sponsorizzazione. E' ancora difficile e davvero pochi club lo fanno capire, che comunque la comunicazione della società sportiva può andare anche oltre la singola attività sportiva e può essere veramente integrata con quelle che sono poi le richieste degli sponsor"

Inoltre, il problema deriva dal fatto che in molti club, oltre alla mancanza di competenze per la creazione di tali strategie, c'è anche una mancanza di comprensione che c'è la necessità cruciale di impiegare una persona competente per elaborare tali strategie al fine di contribuire al raggiungimento di risultati di qualità. In molti club c'è anche una mancanza di risorse finanziarie per questo. Tuttavia, il problema più grande rimane la mancanza di comprensione del fatto che tali azioni potrebbero essere molto utili per puntare ai giusti gruppi target e sponsor, ottenendo così risultati migliori e potenzialmente portando anche più risorse finanziarie.

"Secondo me, come detto prima, anche la formazione e l'idea che serva una persona competente che faccia questo è necessaria, mentre nelle società sportive non c'è dubbio che l'allenatore debba essere pagato dietro per quel ruolo...È ancora difficile pensare che debba essere una persona assunta solo per fare questo. Per fare questo si investono soldi solo per questo e spesso viene lasciato indietro"

Tutti i partecipanti hanno convenuto che le federazioni, specialmente quelle di sport con molti membri come il basket, dovrebbero aiutare la comunicazione su questi sport e quindi contribuire a mettere in atto una strategia per sostenere i club. In questo senso, sono stati dati 2 esempi molto diversi, portati dalle federazioni di basket e di pallavolo.

Sembra che la Federazione Italiana Pallavolo abbia avuto negli anni una strategia di comunicazione davvero forte, che consisteva nell'integrare le scuole, fornire materiale gratuito ecc. e tale pratica ha aiutato molti club a svilupparsi semplicemente attaccandosi (aderendo) alla strategia generale della Federazione.



Naturalmente, ogni club ha utilizzato la strategia in modo indipendente e secondo le proprie esigenze, ma di fatto, sembra che per molti club questa sia stata una risorsa utile per ottenere visibilità senza la necessità di implicare risorse aggiuntive, ma solo seguendo ciò che già è stato portato dall'alto. Anche in questo caso la strategia, così come è stata attuata all'interno del settore, ha acquisito più valore.

"Per quanto riguarda la pallavolo hanno fatto una strategia veramente veramente forte e per ogni società era conveniente appendere sia la comunicazione della Federazione per entrare nelle scuole proprio come ho detto prima hanno preso Lucchetta, che era un ex pallavolista molto famoso lì hanno costruito un personaggio di cartone hanno cambiato tutte le regole hanno inventato un nuovo sport.... Praticamente hanno dato la possibilità a tutte le società di entrare nelle scuole con i progetti di kit gratuiti in materiale gratuito per cui è stato conveniente per le società sfruttare l'onda a forza della comunicazione arrivata dalla Federazione, però, e ovviamente questo è stato grazie al fatto che comunque un investimento così importante le società sportive non avrebbero potuto farlo quindi è la federazione che si è impegnata ed è bene"

D'altra parte, la federazione di basket ha una storia completamente diversa, che mostra quanto sia importante che la federazione tenga una linea di condotta a livello strategico per i suoi membri.

"...infatti quando le Federazioni si muovono in senso sinergico danno una mano molto veloce. Siamo liberi nella nostra comunicazione, ...solo che questa libertà mi spaventa un po'lasciando andare le cose un po' così se avessero degli input aiuterebbero... La Federazione dovrebbe aiutare, la pallavolo ha semplicemente dato dei palloni... La federazione di pallacanestro ha speso soldi inutilmente quindi significa che il dipartimento di marketing rispetto alla pallavolo, buttano via i soldi e non ti aiutano..."

I partecipanti hanno concordato che nel caso in cui la federazione abbia un ruolo di primo piano nelle strategie di marketing per lo sport stesso, questo potrebbe aiutare, soprattutto le piccole entità a crescere, utilizzando tali risorse.



Parlando di miglioramenti, i partecipanti hanno anche condiviso alcune buone pratiche che usano non solo in termini di comunicazione e strategie di visibilità, ma per trovare risorse in generale e tali informazioni sono risultate molto interessanti per tutti i partecipanti e l'intero focus group.

C'è l'esempio di una buona pratica che è stata condivisa dal club Sanga, che comprende il coinvolgimento dei genitori dei giovani membri del club in alcune azioni importanti, in modo da sviluppare meglio il club. In questo senso si stimola il volontariato e tale coinvolgimento di persone con diverse competenze contribuisce al raggiungimento di grandi risultati. I volontari che contribuiscono, e non solo, sono invitati a tutte le partite e si crea un'atmosfera amichevole dappertutto, così tutti si sentono benvenuti e veramente coinvolti. Da un lato, il club sta utilizzando le competenze di una vasta gamma di persone, dall'altro tale approccio mostra il valore della famiglia e della solidarietà di fronte agli sponsor in ogni partita, e quindi il club dimostra pienamente il suo valore attraverso questo buon esempio di coinvolgimento e solidarietà del volontariato. Sembra che tali azioni (anche se questa sembra una strategia completa) attraggano grande interesse e anche molti sponsor, poiché più il club mostra i suoi valori come la solidarietà, il volontariato o l'aiuto agli altri, più gli sponsor in cui essi si riconoscono.

Un tale esempio potrebbe essere davvero definito come una grande pratica da implementare in altri club, specialmente a livello locale, poiché il coinvolgimento di molte persone della stessa comunità darà loro il senso di appartenenza e i risultati ottenuti motiveranno ulteriormente i volontari a fare un lavoro migliore, così come porteranno altri volontari ad essere coinvolti. Alla fine della catena potrebbero essere reclutati più sponsor e il club crescerebbe e si svilupperebbe più facilmente.

Per questo, la persona che ha condiviso questo ha insistito sui risultati che sono stati ottenuti attraverso per la sua entità e ha suggerito a tutti gli altri di provare a guardarsi intorno su come potrebbero stimolare il volontariato e iniziare le loro strategie di marketing o comunicazione di visibilità da lì. Appena appaiono i volontari significa che la comunicazione funziona bene. Inoltre, questo deve essere



collegato a ciò che è stato detto in precedenza per quanto riguarda i valori che il club e lo sport stesso veicola all'interno della comunità e migliora anche l'immagine del club.

Per molti gruppi non formali o organizzazioni non governative, tali azioni giocano già un ruolo importante all'interno del loro sviluppo e secondo molte statistiche ufficiali, il settore dello sport si basa fortemente sui volontari. Pertanto, questa idea potrebbe essere presa in seria considerazione soprattutto dalle piccole realtà, al fine di promuovere ulteriormente il loro sviluppo e costruire poco a poco le loro competenze per elaborare strategie più focalizzate sul marketing aziendale, la comunicazione o la visibilità.

L'ultima parte della conversazione è stata più orientata sulla sponsorizzazione e sulle competenze che i team / manager sportivi dovrebbero avere per mettere in atto strategie di marketing e comunicazione di qualità. In realtà, una parte dei partecipanti ha condiviso che la loro esperienza di ricerca di sponsor non si è mai conclusa nel modo desiderato o positivo, quindi molti di loro hanno voluto imparare da alcune esperienze positive dei partecipanti del gruppo.

Associazione bulgara per lo sviluppo dello sport

Le strategie principali, indicate dai partecipanti alla discussione sono:

- - Marketing - Social media, volantini, opuscoli e manifesti.
- - Comunicazione - Comunicati stampa a siti web e riviste sportive.
- - Visibilità - pubblicità nei media nazionali e locali, pubblicità nei siti web sportivi nazionali e locali, pubblicità nella stampa nazionale e locale.

Moderatore: E quali strategie pensi possano essere applicate per migliorare il marketing, la comunicazione o per promuovere la posizione e la visibilità sul mercato?

Relatore 1: Forse uno più aggressivo, ma non so quanto sarebbe possibile. Forse alcuni contatti personali.



Moderatore: Oppure, per esempio, al momento penso - se c'è un eventuale finanziamento del tuo club sportivo, con un po' di pubblicità mirata sui social network o sui giornali quotidiani e siti sportivi. Anche questo può aiutarvi.

Relatore 1: Il fatto è che al momento le reti sociali sono quelle che ci aiutano di più in questo campo.

Moderatore: Le reti sociali sono efficaci per voi. E per il resto del gruppo?

Relatore 2: Sì, in generale soprattutto attraverso i social media, conoscenti, contatti personali.

Moderatore: E con te e il tuo club sportivo? Qual è la situazione? Anche voi vi affidate soprattutto alle reti sociali?

Relatore 4: Sì, e su contatti personali. Andiamo in giro per le scuole a parlare con presidi e insegnanti.

Relatore 3: Sì, la situazione con me è la stessa degli altri.

Moderatore: E a Plovdiv, ti affidi ai social media e ai contatti?

Relatore 3: Sì.

Associazione sportiva di Rijeka

Alla domanda su quali strategie attuano e pensano possano essere implementate per migliorare il marketing, la comunicazione e la visibilità delle entità sportive, gli intervistati ne hanno indicate alcune. È stato menzionato il marketing diretto, che può includere il telemarketing, la posta diretta, i cataloghi, gli spot televisivi e radiofonici, il materiale stampato (vari tipi di volantini), la pubblicità su internet - annunci che appaiono su vari siti web (banner, annunci pop-up), webshops. Vendita di biglietti e registrazione per eventi sportivi, vendita di prodotti sportivi o di marca, presentazione di atleti, trasmissioni di eventi sportivi e presentazione di tutte queste informazioni a professori e studenti in aule, college. Programmi di affiliazione che permettono ai tifosi e alle organizzazioni sportive di rafforzare il loro legame. Sono più spesso rivolti ai fan adulti, ma possono anche essere rivolti ai bambini (per esempio, alcuni prodotti del club sono dati ai bambini



come regalo per una quota di adesione specifica). Strategia per creare eccitazione e interesse - uso di promozioni speciali, concorsi, giochi a premi, dare premi per risultati specifici, eventi speciali, attirare l'attenzione dei media e quindi ottenere pubblicità gratuita. Trarre profitto da altre entità commerciali - offrire servizi di entità di altre attività ai loro clienti, attività promozionali congiunte per entità di altre attività, stabilire una rete di contatti e cooperazione che ridurrà i costi delle attività in futuro. La strategia di aumentare le entrate dalle attività esistenti - è necessario documentare le interazioni di successo con i tifosi e condividere questi metodi con altri rappresentanti dell'entità sportiva, sviluppare pacchetti di servizi correlati, offrire vantaggi specifici ai clienti durante i punti di interazione esistenti. Inoltre, la strategia di contrattare la sponsorizzazione è stata menzionata dalla maggior parte degli intervistati. Le sponsorizzazioni sportive si verificano quando un'organizzazione sportiva o un atleta ha un certo sostegno da una società terza. Entrambe le parti beneficiano della relazione di sponsorizzazione: l'organizzazione sportiva (sponsorizzata) ottiene denaro o prodotti, e lo sponsor ottiene i benefici di una connessione positiva con una squadra sportiva o atleti di successo.

5. Quali abilità o competenze pensi che un manager sportivo debba avere per implementare strategie di marketing, comunicazione e visibilità?

UCAM

Tradizionalmente nelle squadre sportive semi-professionali, il manager è stato una persona altruista, quindi trovare qualcuno qualificato per questi ruoli è stata una questione di fortuna. Si tende a cercare una persona carismatica, coinvolta, commerciale, ecc. che sia l'anima della squadra e se il manager sparisce, di solito spariscono gli sponsor e quindi il club. Tuttavia, attualmente, attraverso le associazioni del settore, si stanno fornendo una serie di corsi di formazione per offrire più strumenti e per poter professionalizzare il settore, anche se è complicato perché è ancora altruista. Bisogna dare più importanza a questo profilo, fornendo strumenti e formazione in questo senso (FG6).



Altre abilità o competenze desiderabili sono la proattività, la capacità di ricerca per conoscere la situazione del settore (cosa funziona e cosa no), la creatività, la visione strategica e la capacità di adattarsi ai cambiamenti che stanno avvenendo in questo settore in evoluzione (FG3).

MV International

Questa domanda, invece di essere portata nel mezzo, è stata sollevata un po' alla fine per riassumere tutto ciò che è stato detto in precedenza nella conversazione.

La questione più grande su cui i partecipanti si sono trovati d'accordo è il fatto che quando una persona inizia a studiare sport per insegnare una disciplina sportiva, si pensa solo a quell'aspetto, tuttavia non viene affatto evocato durante tutti gli studi che il lavoro in un club sportivo potrebbe comprendere molti altri aspetti professionali. Per preparare meglio gli allenatori che insegnano le discipline sportive, i partecipanti suggeriscono che è bene che le persone che studiano le discipline sportive abbiano assolutamente la conoscenza e la consapevolezza che gestire un club sportivo non è solo insegnare lo sport competitivo.

"Sono cresciuto come per il corso di studi che ho fatto, ho fatto scienze motorie e quindi vengo dal mondo dello sport. Ogni volta che ho sentito in questi anni parlare di marketing e comunicazione e vendita dentro di me si attivano meccanismi negativi perché il marketing è quello del mercato che chi vende è quello che ti chiama dal Call Center per provare. Le compagnie telefoniche e le agenzie di comunicazione, ecc.....e quindi era molto distante dalla mia vita quotidiana dal mio corso di studi e gli ho sempre dato un'accezione negativa, cioè le cose che sono lontane da me le voglio affrontare. Quando in realtà non è vero e anche un istruttore che fa un corso di pallavolo con bambini di 6 anni sarebbe importante che conoscesse le basi di queste cose perché sarebbe in grado di capire cosa sta facendo che non è solo insegnare lo sport ma anche fare altro in questo modo, secondo me si può ottenere ancora di più..... Quindi all'efficacia dell'attività di formazione di un club sportivo i suoi istruttori allenano perché poi l'istruttore capisce che sono cose che gli possono interessare possono servirgli per



la sua vita per la sua carriera. Quindi qualsiasi cosa fa un po' prima dell'allenamento altrimenti l'allenamento obbligatorio lo fai ma non capisci o non vuoi capire".

"E questo a mio parere aiuta anche gli allenatori a rendersi conto che egli contribuisce allo sviluppo della squadra e deve quindi prendere l'azione ancora più gratificante per ricevere la persona stessa"

Pertanto, la consapevolezza del bisogno di formazione è anche uno dei punti più discussi. Anche l'uso di tutte le competenze interne possibili è stato evocato come un must per il manager, per assicurarsi che sia consapevole di tutte le capacità della sua squadra e per assicurarsi che queste competenze siano utilizzate nella giusta direzione e in modo adeguato.

Molto importante è anche che il manager condivida i valori del club. Senza avere gli stessi valori è difficile adattarsi a qualcuno che fa solo questo lavoro. Per tutti i club che promuovono più che lo sport ma anche valori particolari, è essenziale che tutte le persone che integrano il club partecipino e diventino parte di questa comunità..

Associazione bulgara per lo sviluppo dello sport

Secondo i partecipanti al focus group, il manager sportivo deve possedere le seguenti competenze e qualità:

- Eccellenti capacità di leadership e di comunicazione.
- Creatività.
- Marketing efficace nelle reti sociali (marketing digitale)).
- Ambizione.
- Dedicazione.
- Perseveranza.
- Desiderio e motivazione al lavoro.
- Alfabetizzazione.



- L'educazione necessaria nel campo dello sport.

La discussione stessa ha evidenziato i dettagli delle risposte come segue:

Moderatore: E quali capacità e competenze pensi che un manager sportivo di una società sportiva femminile o anche di una normale società sportiva dovrebbe avere per attuare strategie di marketing, comunicazione e maggiore visibilità?

Relatore 1: Creatività, visione, capacità di lavoro di squadra, alfabetizzazione finanziaria, forse.

Relatore 2: Lavoro di squadra.

Moderatore: E quando si lavora con i social network? Forse digitale, o?

Relatore 2: Sì.

Moderatore: Cosa direte per Plovdiv?

Relatore 3: Per me è importante avere una buona formazione in materia, essere competenti nello sport che si va a pubblicizzare.

Moderatore: Cosa ne pensate?

Relatore 2: Soprattutto, devi essere una persona che vuole raggiungere qualcosa e perseguire i tuoi obiettivi, essere comunicativo, non arrendersi in nessun caso, essere laborioso, ambizioso e avere buone finanze.

Moderatore: Ora ricordo, secondo voi, un direttore sportivo deve essere un uomo o una donna, o dipende dalla persona?

Relatore 3: Finché lui/lei fa il suo lavoro.

Moderatore: Cosa ne pensi?

Relatore 1: Penso che nello sport è più comune che questa persona sia un uomo. È difficile per una donna occupare tali posizioni, soprattutto in un club maschile. Ma non è impossibile.

Moderatore: Come uomo, è un po' scomodo per me sentirlo e penso che sarà più facile e conveniente per voi essere rappresentati da un manager sportivo donna. Non so, spero che ci siano sempre più donne manager in posizioni elevate, perché



penso che capiscano di più di sport, ma non so nulla di sport femminile, ad essere onesti.

Relatore 2: Questo è esattamente quello che sta succedendo a Blagoevgrad - il manager è una donna.

Moderatore: Congratulazioni alla signora. Quali pensi che siano i benefici o le ragioni per sponsorizzare una squadra sportiva femminile?

Relatore 1: Forse la pubblicità negli sport femminili è più attraente. Partendo dal presupposto che lo sport è un'occupazione maschile, per quanto possa sembrare strano nel XXI secolo, è meglio se una donna partecipa alla pubblicità. Quindi da questo punto di vista forse...

Relatore 4: Dopo tutto, lo sport femminile è una zona non sviluppata, tutto è sconosciuto.

Relatore 3: Secondo me, la competizione negli sport femminili è minore ed è più facile raggiungere alti traguardi.

Moderatore: Quindi gli sport femminili possono creare stelle dello sport al momento, giusto? Anche se negli sport bulgari le donne hanno più successo degli uomini.

Relatore 1: Per esempio, la FIFA e la UEFA hanno strategie per i prossimi 5 o 10 anni per sviluppare il calcio femminile, e il calcio maschile è lasciato in secondo piano perché hanno già raggiunto il tetto massimo.

Associazione sportiva di Rijeka

Alla domanda quali abilità o competenze pensano che un manager sportivo debba avere per implementare strategie di marketing, comunicazione e visibilità, gli intervistati hanno dichiarato che i manager sportivi devono gestire i processi di pianificazione del progetto, organizzare progetti nello sport e gestire con successo il piano di progetto dell'entità sportiva. I manager devono gestire i paradigmi del marketing nello sport e sviluppare un piano di marketing. Gli intervistati hanno dichiarato che i manager sportivi devono sapere come identificare le caratteristiche critiche della motivazione e creare un'identità di



squadra e sviluppare un marchio nello sport, anche gestire le finanze nello sport, cioè gestire i processi di gestione finanziaria nello sport. I manager sportivi devono usare capacità di comunicazione verbale e non verbale con l'applicazione di elementi di comunicazione chiara, avere capacità di presentazione e organizzazione. Devono gestire l'organizzazione di vari eventi sportivi e gestire i rischi.

6. Quali sono i benefici o le ragioni per sponsorizzare una squadra sportiva femminile semi-professionale?

UCAM

C'è ora un cambiamento percepito nelle ragioni per sponsorizzare squadre sportive semi-professionali femminili, seguendo la tendenza, ma è ancora una questione complicata. La cosa più comune è presentare l'impatto e la visibilità che l'azienda può avere nelle reti sociali se sponsorizza (FG8).

Un altro aspetto sarebbe la promozione della città in cui si trova la squadra, a causa della tendenza all'internazionalizzazione dei club, non solo giocando partite in diverse parti del territorio spagnolo o fuori di esso, ma anche ricevendo squadre straniere in eventi organizzati in città, aumentando la sua visibilità e associando il comune con i valori positivi dello sport (FG2).

Inoltre, il ruolo delle donne nello sport è associato a una serie di valori come lo sforzo, la compagnia e le emozioni positive (FG2), che sono la ragione della crescente tendenza a collegare la sponsorizzazione di squadre sportive femminili alla responsabilità sociale delle imprese (FG5).

MV International

Aspetti molto interessanti sono stati evocati durante lo sviluppo di questa domanda nella discussione. Il primo aspetto che è stato evocato è che molte aziende locali e specialmente piccole sponsorizzano piccole squadre non per i valori o per ottenere una migliore visibilità ma esclusivamente per ragioni finanziarie, in particolare per richiedere la deduzione fiscale allo stato. Questo è



stato molto sviluppato come pratica da molto tempo e purtroppo i partecipanti costatano questo fatto sempre di più.

Un altro esempio è che molte volte le squadre e i club sportivi ottengono benefici in natura da diverse aziende, che ottengono visibilità e condividono alcuni valori comuni. Come l'esempio della fornitura di bottiglie d'acqua multiuso da parte di qualche azienda, in modo da sostituire l'uso della plastica.

“Un'altra cosa la continua voglia di crescere e di dare riscontri positivi quindi di essere produttivi della società e di non pretendere una sponsorizzazione che riguardi solo ed esclusivamente l'attività sportiva a Crema per esempio ha fatto molte iniziative in ambito e benefico di Volontariato... Ovviamente si parla anche di visibilità sul territorio di azienda perché per esempio penso invece dell'azienda che non sponsorizza direttamente ma per esempio a tutta la squadra di nuoto penso anche alla squadra di ginnastica ma sta dando tutte le bottiglie in omaggio e c'è una questione di visibilità a livello ecologico tocca dei temi che adesso sono caldi quindi non usare la bottiglia di plastica. Quindi anche le aziende sono legate a questi temi che oggi sono caldi. Quindi da lì riesce a costruire qualcosa ed è un vantaggio per entrambi”

Naturalmente, anche in termini di strategia lo sponsor cerca valori o di contribuire a soluzioni che sono ora sul tavolo e in questo modo ottenere visibilità. Alla fine questa è una situazione win - win sia per il team che per l'azienda, dato che può essere vista come coinvolta nel provocare cambiamenti o nel portare impegno alle questioni attuali ora in gioco.

I partecipanti hanno anche commentato il fatto che negli ultimi anni le società sportive stanno perdendo sempre più sponsor. Analizzando tutto ciò che è stato discusso in precedenza, si potrebbe concludere che gli sponsor potrebbero essere persi a causa della mancanza di reali strategie di marketing all'interno delle squadre sportive semi-professionali in generale, o la mancanza di risorse o competenze degli organi direttivi che hanno principalmente bisogno di far crescere i club.



Associazione bulgara per lo sviluppo dello sport

Secondo i partecipanti, i principali benefici o ragioni per sponsorizzare una squadra sportiva femminile semi-professionale sono:

- Meno concorrenza tra inserzionisti e sponsor nello sport femminile in Bulgaria.
- Più donne star dello sport in Bulgaria.
- Migliori condizioni per gli inserzionisti.
- È più facile raggiungere il gruppo target desiderato (donne e ragazze).

La trascrizione delle risposte può essere trovata qui sotto:

Moderatore: E cosa pensi, perché uno sponsor dovrebbe concentrarsi sulla squadra sportiva femminile?

Relatore 4: Per amore dello sport e solo per promuovere il marchio che rappresenta.

Moderatore: E quali pensi siano i requisiti principali che uno sponsor cerca in un'organizzazione?

Relatore 2: Buoni risultati per cominciare. Più alti sono i risultati, maggiore è la popolarità.

Moderatore: Cerca più successo nello sport, giusto?

Relatore 2: Sì.

Relatore 1: E forse, la connessione dei risultati con l'immagine della società. Il successo del club con l'immagine dell'azienda.

Associazione sportiva di Rijeka



Gli intervistati hanno dichiarato che i benefici o le ragioni per sponsorizzare una squadra sportiva femminile semi-professionale sono un costo inferiore della sponsorizzazione stessa - alcuni marchi potrebbero non essere mai in grado di sognare di sponsorizzare una squadra sportiva maschile popolare ma potrebbero avere il budget per sponsorizzare una squadra femminile. Sponsorizzare le squadre femminili apre anche opportunità al mercato che potrebbe non avere mai marche che sponsorizzerebbero squadre sportive maschili perché non hanno un pubblico che vorrebbero raggiungere - per esempio, marche di cosmetici che fanno enormi profitti. Le organizzazioni possono creare partnership con molti meno investimenti che nello sport maschile, dato che in passato c'è stata una mancanza di investimenti nello sport femminile. Un altro vantaggio economico della sponsorizzazione di squadre sportive femminili è il fatto che le donne sono più disposte a spendere i loro soldi. Uno degli intervistati ha anche menzionato il fatto che le donne sono la fonte più significativa di nuovi fan, il che può essere particolarmente enfatizzato nel calcio perché non c'è nessun altro gruppo demografico che creerebbe più nuovi fan delle donne. Un intervistato ha dichiarato che gli stessi canali mediatici potrebbero essere utilizzati per promuovere e sponsorizzare le squadre sportive femminili perché le donne usano gli stessi media per essere informate sui loro sport come gli uomini, quindi non c'è bisogno di inventare un nuovo approccio al marketing in questo campo. Le sponsorizzazioni sono essenziali per lo sport femminile al fine di avvicinarsi ad un modo di finanziamento che sosterrà solo lo svolgimento delle attività sportive al fine di ottenere un crescente coinvolgimento nello sport e l'espansione dell'impatto dello sport sulla vita delle donne.

7. Quali pensi che siano i principali requisiti che uno sponsor cerca in un'entità da sponsorizzare?

UCAM

Sebbene i requisiti richiesti dagli sponsor delle squadre sportive femminili stiano fortunatamente cambiando, diverse partecipanti riferiscono di aver incontrato situazioni scomode, come le proposte di scattare foto alle giocatrici per



scopi espositivi (FG8), i regolamenti delle federazioni che richiedono un abbigliamento che promuova il corpo delle donne rispetto al loro comfort o alle prestazioni sportive, o i suggerimenti sulla possibilità di cambiare le magliette sul campo di gioco piuttosto che nello spogliatoio (FG2). A questo proposito, le partecipanti considerano un'offesa e cercano di fuggire da quelle aziende che cercano questo tipo di azioni commerciali che privilegiano la vendita del corpo delle donne rispetto agli aspetti sportivi, ponendo dei limiti a ciò che considerano etico o meno (FG2, FG8).

Allo stesso modo, gli sponsor di solito scelgono squadre sportive in cui hanno qualche contatto o riferimento che fa da intermediario, o sono legati in qualche modo. È importante scoprire quale porta o telefono chiamare, per andare insieme a qualcuno, poiché le azioni di ricerca porta a porta di solito non ottengono la sponsorizzazione desiderata (FG8).

Un altro requisito solitamente richiesto dallo sponsor sono i benefici fiscali. Questo è un problema complesso in Spagna perché non c'è una legge sulla sponsorizzazione adeguatamente sviluppata, quindi mentre è più redditizio comprare una fotocopiatrice che sponsorizzare una squadra sportiva, è difficile affrontare questo problema (FG8). Da un lato, sarebbe necessaria una revisione e uno sviluppo dell'attuale legge per facilitare la detassazione dei contributi economici allo sport (FG3) e, dall'altro, la ricerca di altri modi per incoraggiarlo. Una delle opzioni potrebbe essere la creazione di una Fondazione (FG8), nella quale contribuirebbero tutte le imprese collaboratrici e attraverso la quale si sponsorizzerebbe tutto lo sport e tutte le categorie, permettendo così la detassazione e una migliore distribuzione delle risorse (FG3). Tuttavia, in alcune occasioni i tentativi di attuarla sono stati insoddisfacenti, poiché le aziende si sono opposte a questa strategia (FG8) e, in altri casi in cui è stata attuata, non ha avuto gli effetti sperati, anche a causa dei requisiti richiesti alle aziende per poter aderire, limitandone l'accesso (FG2). Inoltre, alcuni dirigenti sportivi si rifiutano di accettare quelle aziende che cercano solo questi benefici, in quanto non sono un profilo che promuove i valori dello sport né sono sostenibili; quando non saranno più interessati a questo sgravio fiscale, smetteranno di sponsorizzare (FG2).



Il modello tradizionale di uno sponsor principale che sostiene la squadra è quindi superato (FG3). Attualmente, l'associazionismo (o entità simili che riuniscono diverse squadre o modalità sportive) è un'opzione in crescita (FG8). Il fatto che una società sportiva abbia l'appoggio di un'associazione è positivo, non solo per facilitare l'accesso agli sponsor, ma anche per ottenere migliori impianti sportivi e aumentare la massa sociale, rispetto a se fosse una società isolata (FG6).

Quindi, anche se l'imprenditore ha ancora bisogno dell'immediatezza dei profitti attesi (FG8), egli cerca anche la redditività in termini di ritorno e di attrazione di potenziali clienti, collegando la sua immagine aziendale ai valori positivi dello sport e ai suoi benefici sociali (FG3, FG6).

MV International

In generale, è stato anche notato dai partecipanti che nelle piccole città o aree locali, dove l'offerta di sport è molto più piccola, le aziende che forniscono sponsorizzazioni o benefici in natura sono molto più disposte a donare o a sponsorizzare, rispetto alle grandi città, ecc.

"È vero quello che ha detto Sara prima e cioè che è quasi più facile fare sport in provincia dove forse non solo puoi avere i genitori con le aziende quindi è più facile ma perché c'è un senso di appartenenza nelle piccole città"

La spiegazione particolare di tali impegni potrebbe essere da un lato il fatto che le aziende sono più conosciute sul territorio e anche che i consigli di amministrazione delle aziende si identificano in qualche modo con quegli sport, per un sentimento di appartenenza territoriale o anche affettivo.



Un'altra questione importante che si riflette molto su questa situazione e che i partecipanti hanno evocato è che ci sono alcune squadre sportive che sono conosciute in tutto il mondo e quindi qualsiasi azienda che voglia fare una sponsorizzazione per la sua visibilità, i suoi introiti finanziari e la sua comunicazione fa una sponsorizzazione per queste squadre conosciute perché è sicura del ritorno dell'investimento. Stiamo parlando principalmente di club sportivi altamente professionali che dimostrano ottimi risultati in competizioni nazionali e internazionali.

Per questo motivo, le squadre semi-professioniste dei partecipanti al focus group che sono interessati, considerano che non c'è bisogno di puntare sui risultati sportivi dei loro club ma piuttosto sulla parte sociale per portare sponsor e alcuni di loro lo fanno molto bene.

Un grande esempio è dato dal club Sanga che raccoglie 150 000 - 200 000 EUR all'anno da varie aziende. Il team di gestione di Sanga cerca sponsor e anche se non è facile, grazie ai suoi valori sociali e ottiene ottimi risultati.

In questo senso, la prima cosa che Sanga mostra ai suoi potenziali sponsor, oltre a comunicare che tale squadra femminile è in grado di eseguire basket di alto livello, è che Sanga è molto più di questo - un progetto di educazione, integrazione e inclusione sociale. Sanga indirizza il suo impegno alle aziende che cercano alcuni valori oltre la competizione sportiva ed è per questo che comunicano molto di più sul lato educativo e formativo di questo progetto. L'organizzazione lavora anche con giovani disabili e la squadra è stata più volte campione d'Italia, quindi oltre all'impegno dimostrato per lo sport e la competizione stessa e il fatto di avere buoni risultati nella competizione, la squadra sta comunicando fortemente sui suoi valori inclusivi e integrativi tanto quanto sul piano competitivo.

Oltre a questo, il club ha coinvolto diverse scuole nei suoi progetti, si occupa di valori multietnici e presenta ai potenziali sponsor questi risultati insieme



a quelli sportivi. La promessa che il Sanga fa ai suoi potenziali sponsor è quella di aumentare la loro brand reputation coinvolgendoli in importanti valori di squadra in termini di posizionamento, consapevolezza emotiva e impegno alla familiarità e in questo modo impattare la loro immagine aziendale e CSR.

In questo impegno è estremamente importante "vendere" agli sponsor non le prestazioni sportive in sé, ma tutto ciò che sta dietro. Inoltre, il club ha stretti legami e lavora molto bene con il comune locale a causa del suo approccio inclusivo all'interno del lavoro e quindi gli sponsor sono portati ad essere visibili ad alto livello amministrativo grazie a questa comunicazione. Figure politiche locali altamente posizionate sposano i valori del Sanga e quindi tali aspetti rappresentano un posizionamento chiaramente diverso ma molto impegnato per le aziende che decidono di impegnarsi e connettersi con la squadra.

"Qui alla fine si chiude con la frase parigina sii coerente RICORDA IL BAMBINO CHE SEI TU e tutta la storia è tutta roba segnata come dire per conquistare la simpatia dello spettatore e anche delle aziende che volentieri ti danno soldi per farti lavorare nel sociale. Ecco perché ho voluto mostrare questa presentazione, cioè per capire che il fatto di essere inseriti o meno è del tutto indifferente. Per dire che dobbiamo concentrarci su quei valori che devono essere sociali. Oggi le aziende si riconoscono in questo".

L'idea di usare l'approccio CRS è anche per far associare l'immagine di marca dell'azienda ad uno stato dell'arte, non per aumentare il fatturato o per ottenere migliori contatti, ma perché è bene che l'azienda sia presentata come responsabile aziendale con una certa gamma di valori all'interno della società, e questo non importa la dimensione dell'azienda o l'attività che fa.

"Perché sulla spinta di Yamamay è la pallavolo che ha portato il club in B lo ha portato a vincere l'Eurolega ma Yamamay ha preso la pallavolo raccontando e arrivare lì ma non perché vogliono davvero sponsorizzare o perché si comprano più cose non è vero. Poi vendono lo stesso ma magari associano il loro marchio alla tua parte virtuosa e questo può portare benessere ma non è quello dei contatti, non è vendita, non so come dire"



Associazione bulgara per lo sviluppo dello sport

Secondo i partecipanti al focus group, i principali requisiti che uno sponsor cerca in un'entità da sponsorizzare sono:

- Il successo di un club sportivo o di un atleta porta a un maggior desiderio di sponsorizzazione.
- L'opinione pubblica su un determinato atleta o club sportivo.
- La visibilità (popolarità) del club sportivo o dell'atleta nella società.

Moderatore: Quindi pensi che gli sponsor stiano cercando squadre sportive di successo.

Relatore 2: Sì, purtroppo. Se ci sono tali sponsor, sono eccezioni.

Relatore 1: Dopo tutto, il business gestisce già lo sport e lo sport non è più gestito dalle regole dello sport e dell'olimpismo, quindi questo è normale.

Moderatore: Lo sport è diventato un prodotto. E qual è la situazione a Plovdiv?

Relatore 3: A Plovdiv la situazione è la stessa. L'accento è sugli atleti che hanno già dei risultati e l'obiettivo è la pubblicità - pubblicizzano il prodotto, il logo del marchio e in questo modo raggiungono più persone.

Associazione sportiva di Rijeka

Alla domanda su quali siano, secondo loro, i principali requisiti che uno sponsor cerca in un'entità da sponsorizzare, gli intervistati hanno dichiarato che le organizzazioni sportive sono in competizione per una parte dei limitati budget di sponsorizzazione e gli sponsor che le finanziano si aspettano una certa considerazione per il denaro investito. Le aziende che investono nello sport vedono la massima attrattiva nella possibilità di definire meglio i gruppi target nel modo più accettabile dal punto di vista dei costi. Le organizzazioni sportive o gli stessi individui non devono avere troppe motivazioni nel trovare uno sponsor perché sanno cosa si aspettano da loro, il sostegno finanziario, che lo sponsor stesso conosce. Quando un'azienda sceglie tra diverse organizzazioni sportive, associazioni o individui, ha diversi elementi in mente come il rischio di fallimento, il



livello di popolarità che possono aiutarla a selezionare i candidati e scegliere quello giusto per loro. Lo sport, in generale, è un'eccellente piattaforma per rafforzare la consapevolezza del marchio e creare una percezione positiva su di esso tra gli utenti. Con ottimi risultati nello sport, un'azienda e persino uno stato possono trarne profitto in vari modi, aumentando il suo rating e la sua credibilità. Gli sponsor sono attratti da quelle entità con un gran numero di seguaci sulle reti sociali che, attraverso la loro influenza nella società, contribuiscono alla promozione di prodotti e servizi per l'azienda. Al contrario, meno popolare non ha il privilegio di guadagni aggiuntivi. La situazione è simile a quella dei club sportivi, solo che si tratta di importi più consistenti di sponsorizzazione. Un'entità sportiva può danneggiare la reputazione dell'azienda con il suo comportamento, gli sforzi sul campo o le esplosioni inaspettate nei media, il che ha conseguenze significative.

8. Quali barriere si incontrano di solito quando si cerca di implementare strategie di marketing, comunicazione e visibilità?

UCAM

Per quanto riguarda gli ostacoli all'implementazione delle strategie di marketing, comunicazione e visibilità nelle squadre sportive semi-professionali femminili, si sottolinea che è necessario un profilo professionale adeguato per padroneggiare e sviluppare questi temi in modo efficace (FG7). Tuttavia, esistono profili professionali come i community manager, che gestiscono esclusivamente le reti sociali del club, che vengono sviluppati e implementati in regioni come la Catalogna, anche se generalmente con stipendi precari o come stagisti (FG2). Quindi, più che una barriera, il problema si basa sulla ricerca di risorse per avere i migliori professionisti (FG2) o cercare soluzioni come lavorare per una percentuale invece di avere uno stipendio fisso (FG7).

Un'altra barriera identificata è la cultura aziendale. Le aziende hanno bisogno di diventare più coinvolte e partecipative, poiché questo può portare loro dei benefici a breve e lungo termine e ad un costo ragionevole. È anche un modo di legarsi alla società, di farsi conoscere. Nelle categorie inferiori, sono di solito i genitori dei bambini, con le loro aziende, che sponsorizzano la squadra, ma il



coinvolgimento deve essere maggiore, mostrando alle aziende i benefici della sponsorizzazione e dando loro informazioni sullo stato e la situazione dello sport femminile (FG6).

Infine, la riluttanza del gruppo dirigente e delle giocatrici a cambiare è un'altra barriera da prendere in considerazione. È generalmente difficile convincere la dirigenza della necessità di portare avanti e attuare questo tipo di strategia e dell'esborso economico che ciò comporta. D'altra parte, convincere le atlete a rendersi disponibili per interviste, fotografie, eventi, ecc. per rafforzare l'immagine dello sport femminile è un compito difficile, poiché di solito non lo gradiscono perché non è collegato alle loro prestazioni sportive (FG5).

MV International

I partecipanti hanno evidenziato diverse barriere che ritengono importante affrontare per migliorare le strategie all'interno delle loro strutture e continuare a crescere. Alcune di esse sono elencate di seguito:

1. Nessuna persona qualificata o mancanza di competenze elaborazione, preparazione e sviluppo della strategia di marketing

Questo è dovuto al fatto che le piccole associazioni spesso non dispongono di risorse finanziarie sufficienti per garantire una tale cifra. Poi, in seguito a questo problema, viene quello menzionato in seguito

2. Le risorse umane nelle piccole strutture di solito o molto spesso gestiscono diversi ruoli

Molto spesso, le persone che non hanno alcuna competenza o background professionale per fare strategie di marketing o di comunicazione, si trovano a seconda della posizione che occupano nel club. Prima abbiamo evocato alcuni punti affermando che molte volte i piccoli club sportivi o associazioni non hanno molte risorse né finanziarie né economiche, quindi i pochi impiegati assicurano diversi compiti specifici in modo polivalente. La persona che lavora all'interno di una tale struttura gestisce sicuramente diversi compiti al giorno, ed è anche portata ad affrontare compiti per i quali non ha abbastanza competenze o



background professionale per farlo. Sicuramente tali pratiche portano a risultati inferiori o all'insoddisfazione anche delle persone coinvolte.

3. Mancanza di opportunità di formazione.

La mancanza di opportunità di formazione in questo campo è stata menzionata più volte come molto necessaria, specialmente per le piccole strutture.

Sono state anche proposte alcune soluzioni per questi problemi, così come sono state condivise alcune buone pratiche.

Prima di tutto, **il volontariato è stato menzionato come una risorsa molto forte** che potrebbe essere usata nel caso in cui non ci siano abbastanza persone competenti in ogni area necessaria. Il partecipante più esperto ha evidenziato di nuovo il ruolo dei genitori della sezione giovanile e i modi per coinvolgerli (simile alla promessa per gli sponsor con la parte sociale del progetto sportivo per i loro figli). In questo caso, un gran numero di persone con varie competenze potrebbe essere raccolto in aiuto del club.

Un'altra soluzione è la formazione continua all'interno dell'organizzazione e il passaggio delle competenze da uno all'altro, gli approcci non formali di apprendimento e l'apprendimento reciproco. La mancanza di formazioni ufficiali è stata sostituita in questo caso con l'apprendimento locale sul posto da parte delle persone che avevano qualcosa da offrire, così il processo di apprendimento avviene continuamente.

Un punto molto interessante che è emerso è stato il fatto di una barriera per il consiglio di amministrazione (presidente) ad accettare che l'entità sportiva sta crescendo e ha bisogno di una strategia chiaramente elaborata. La consapevolezza di diventare un attore importante nel campo manca in qualche modo in molti club. I partecipanti menzionano che non importa la formazione e le competenze necessarie o le risorse finanziarie che potrebbero essere trovate, nel caso in cui ci sia una mancanza di comprensione che l'entità ha bisogno di una tale strategia per mostrare più valori sociali o per mostrare più valori competitivi è una grande barriera all'interno del settore..



"Se chi ha creato la società ad un certo punto non si stacca da essa... lo ho la mia proprietà, sono un tuttofare e non ci serve ma non è tanto la dichiarazione perché ho i miei soldiPoiché poi li trovano non è un problema trovare una persona e pagarla quanto trovare una persona non pagarla. Non è quello ma è il desiderio di accettare che una società che la mia bambina sta cambiando. Quindi quello che ho vissuto fa ancora parte di un processo di cambiamento per la mia realtà, che sta ancora lottando è diventare puntiamo alla serie A. ci concentriamo sul sociale facciamo entrambi vogliamo fare mille bambini vogliamo fare dieci bambini vogliamo capire che c'è ancora molto soprattutto nella ginnastica dove l'investimento nel settore agonistico è molto perché pochi atleti e un costo del materiale molto alto. C'è una montagna la scelta di dove voglio andare. Quale strada voglio prendere"

Sassari Torres Femminile

Oltre alle barriere finanziarie/economiche che potrebbero affrontare l'implementazione delle strategie di marketing, potrebbero sorgere alcune barriere come:

1. Il livello di sostegno ricevuto dai media/stampa.

Un punto importante è che molte volte troviamo dei media che non supportano lo sport femminile. E' sempre molto difficile avere spazio anche per la radio per quanto riguarda i giornali locali. Quindi, molte volte si possono avere grandi idee dei progetti che possono ovviamente utilizzare l'aiuto attraverso l'ufficio stampa e scrivere articoli su di loro. Ma non sono mai in grado di creare uno spazio che indichi l'importanza di questi progetti. Faccio un esempio di questo caso Dinamo basket serie A, gli hanno dato molte pagine sulla nuova Sardegna, dall'altra parte non ci danno 3, 4 pagine che sono assolutamente meritate in questo momento storico. Ti voglio bene, dicono, ma molte volte lasciano il piccolo spazio a noi. Questo è uno dei principali ostacoli.

2. Le PMI hanno difficoltà a sponsorizzare e le grandi aziende aspettano di vedere il bilancio finale e decidono dopo se investire o meno nelle promozioni.



Non possiamo parlare delle barriere economiche, ma si deve fare per quanto riguarda le sponsorizzazioni. Ancora lo sport femminile è poco attraente e probabilmente poco seguito. Ho avuto un boom mediatico dopo la Coppa del Mondo 2019, pensavamo che avrebbe portato più sponsor, ma anche a causa di questo periodo del covid- 19 non è stato così. Le piccole-medie aziende fanno fatica a sponsorizzarti e le grandi aspettano il budget definitivo e quanti soldi possono investire nella promozione. Le squadre di calcio diventano il loro strumento di comunicazione di marketing e quindi questo è un problema perché poi non sempre partono con un minus in più davanti. Non c'è un vero business a livello femminile per quanto riguarda il merchandising. Invece per quanto riguarda quelli che sono gli spettatori allo stadio, portano un reddito ogni settimana per visitare un sito. Quindi gli sponsor diventano fondamentali a livello economico.

3. Trovare risorse umane che si dedichino ai progetti.

La mancanza di risorse e non sto parlando solo di risorse finanziarie. Parliamo di risorse per ciò che è totalmente cambiato come il mondo del volontariato per il quale trovare persone che si dedicano. Questo supera la cultura di molti italiani e quindi anche molto sarda. Trovare risorse umane che mettano il tempo a disposizione per portare avanti un progetto deve essere sempre accompagnato da molta disciplina sportiva parallela.

4. La mentalità di alcuni giocatori che non possono diventare campioni anche se hanno le potenzialità.

Ho avuto in questi anni alcune ragazze e questo talento venatorio ha detto che potrebbero andare molto più lontano, ma non hanno questa idea in mente che possono diventare campioni o che questo può essere il loro percorso.

Associazione bulgara per lo sviluppo dello sport

Le principali barriere che di solito incontriamo quando cerchiamo di implementare strategie di marketing, comunicazione e visibilità sono:

- Mancanza di risorse finanziarie.



- Mancanza di attenzione e copertura da parte della stampa e dei siti internet
- Mancanza di attenzione da parte di organizzazioni pubbliche e private a livello locale, regionale e nazionale.

Moderatore: Quindi, secondo te, lo sponsor cerca un club sportivo di successo o un prodotto di successo. E di quanti soldi ha bisogno quando cerca di creare una comunicazione di marketing o strategie di visibilità? Quali sono i problemi da affrontare?

Relatore 1: Il problema della comunicazione è la comunicazione stessa, infatti. È molto difficile per noi costruire una strategia di marketing completa senza avere un prodotto costruito, rispettivamente se non abbiamo comunicazione con gli inserzionisti e gli utenti del prodotto. Questa è la nostra situazione - per noi lo sport è ancora sport e il business e il marketing rimangono sullo sfondo. Il collega ha appena parlato di "Pirin" Blagoevgrad, stanno cercando di incorporare un modello di marketing inglese già fatto. Mostreranno se questo modello funziona e se può sopravvivere in Bulgaria.

Moderatore: Incrocio le dita affinché ogni progetto abbia successo, purché sia a favore dello sport bulgaro. Vuoi aggiungere qualcosa?

Relatore 4: Non c'è ancora abbastanza popolarità degli sport femminili e c'è una mancanza di interesse da parte delle imprese e delle persone che alla fine darebbero dei soldi, perché nulla accade solo parlando.

Moderatore: Oggi, a livello regionale e locale, pensi che ci sia lo stesso interesse per una società sportiva femminile e una maschile?

Relatore 1: Dipende dallo sport, soprattutto nelle città più piccole. Se dobbiamo parlare della pallavolo - può essere considerato uno sport femminile. E la pallamano. Ma il calcio? Le ragazze dovrebbero calciare un pallone?

Moderatore: Non ne ho idea, è per questo che lo chiedo a voi, perché siete un campione rappresentativo dello sport femminile, perché venite da quattro luoghi diversi della Bulgaria e mi interessava sapere se a livello locale e regionale, i



comuni o gli amministratori distrettuali e il Ministero della Gioventù e dello Sport in qualche modo trascurano i problemi dello sport femminile rispetto a quello maschile. Oppure, per esempio, come spero personalmente, tutto si basa sul successo della società sportiva e sul successo dell'atleta. Come pensa che la situazione sia?

Relatore 4: Non so come vanno le cose fuori da Sofia a livello comunale.

Relatore 1: Infatti, a livello comunale, chi determina è il sindaco e la sua visione del mondo.

Moderatore: Quindi, secondo voi, o non c'è o non avete notato alcuna discriminazione su questo argomento, o mi sbaglio.

Relatore 2: No, c'è discriminazione negli sport femminili, ma dipende anche dallo sport. Ma molto spesso c'è una completa trascuratezza dello sport stesso, indipendentemente dal fatto che sia maschile o femminile.

Moderatore: E qual è la situazione a Plovdiv?

Relatore 3: C'è più attenzione sugli sport maschili, perché ci sono più ragazzi e uomini disposti ad allenarsi che ragazze. La creazione di nuovi club, soprattutto femminili, è più difficile a causa della mancanza di candidati.

Associazione sportiva di Rijeka

Per quanto riguarda l'ultima domanda su quali barriere incontrano di solito quando cercano di implementare strategie di marketing, comunicazione e visibilità, gli intervistati hanno condiviso che le organizzazioni (sponsor) sceglieranno un club che ha molta più attenzione da parte dei media e ottiene solo buoni risultati - il che ha un effetto contrario con i club sportivi più "deboli" che poi non hanno la possibilità di ottenere ulteriori finanziamenti e di conseguenza trovano molto difficile ottenere risultati migliori. In questo modo, si gira in un cerchio e i club che sono in una posizione più debole sono per lo più in quella posizione e rimangono nel lungo periodo. Gli intervistati hanno anche citato i prezzi elevati; si ritiene che le pratiche di marketing aumentino inutilmente i prezzi a causa di alti costi di distribuzione, alti costi di pubblicità e promozione, e aumenti eccessivi del prezzo



di base di un prodotto o servizio. Hanno anche citato l'esempio di un servizio più scadente per i consumatori a basso reddito; a causa della concentrazione del marketing sui consumatori a reddito più alto, i consumatori a basso reddito diventano un segmento di mercato trascurato. Allo stesso tempo, le compagnie multinazionali sono criticate per non fare abbastanza per migliorare la qualità della vita e le condizioni di vita delle comunità locali da cui dipende il loro business.

Commenti o considerazioni generali.

MV International

Alla fine della conversazione tutti i partecipanti hanno condiviso che sono davvero soddisfatti di ciò che hanno imparato e che ha pienamente soddisfatto le loro aspettative, anche in termini di apprendimento su come dovrebbe essere fatto un focus group. I partecipanti erano anche molto contenti di sapere che questa intervista di focus group, come parte del processo di ricerca, permetterà l'elaborazione di un format di formazione sui bisogni che hanno evocato e quindi hanno sentito con piacere di aver contribuito in modo significativo a migliorare la situazione nel loro settore.

Tutti i partecipanti sembravano molto soddisfatti della loro partecipazione e dei loro contributi al progetto in quella fase.

Sassari Torres Femminile

I partecipanti pensano che i piani di marketing possono essere la causa e l'effetto della mancanza di risorse. Credono che sia più una causa che un effetto, tuttavia, può essere considerato un effetto nel momento in cui la loro attuazione è gestita da non professionisti.

All'inizio alcuni partecipanti pensavano che fosse un effetto perché operativamente c'è una tensione che si deve fare. Poche cose di marketing come una pagina Facebook con un account Instagram non è sufficiente e poi uno che scrive gli articoli sente che devo fare un progetto a tutto tondo che tocca tutti i settori.



Dopo di che si è pensato che sia più una causa, ha detto un partecipante: lo la vedo più come una causa nel senso che il calcio femminile è un movimento che sta crescendo solo negli ultimi anni e prima non c'era nemmeno bisogno di molte risorse per farlo. Per questo vivevamo di contributi regionali che ci permettevano di sopravvivere e tirare avanti. Diciamo per far viaggiare la squadra e pagare il campo per le partite ma erano davvero molto costosi. Il calcio è davvero un sacco di spese non c'erano nemmeno i rimborsi molte volte. Le ragazze giocavano per passione. Negli ultimi anni, questo spinge anche per la parità di genere per l'approccio al professionismo che ora è un semi professionismo ed è ovvio che c'è questa necessità di risorse finanziarie. Quindi c'è bisogno di professionisti degli archi di terra e di professionisti della comunicazione. Sarà efficace se una volta trovati quelli risolvere i dubbi e sarà efficace se la gestione continua ad essere una gestione amatoriale.

Quando c'è un livello semi-professionale, c'è autenticità. Quando un discorso è fatto dal mega esperto, vuole cambiare la situazione. Può scontrarsi con l'idea del presidente o comunque con l'idea di un marchio aziendale che a volte è arcaico.

Poi alla fine si sono messi d'accordo su un detto dei partecipanti: Chiuderei che non c'è mai una risposta professionale causa-effetto o uno spunto che mi piace dare intanto.

Associazione bulgara per lo sviluppo dello sport

Lo sport femminile e le società sportive femminili (escluso lo sport a livello nazionale) sono in cattive condizioni nonostante il successo che ha avuto. I problemi sono trascurati sia dallo stato che dai responsabili locali e regionali dello sviluppo dello sport. C'è ancora molto da fare, ma lo sviluppo dello sport femminile in Bulgaria dipende da noi.



Moderatore: Capisco, ha altri commenti sull'argomento? Che cosa direbbe? Qual è la sua opinione sullo sviluppo dello sport femminile in Bulgaria? Relatore 4: There is still a lot to be done.

Relatore 1: And not only for women's sports, but sports in general.

Relatore 3: We are still at the beginning.

Relatore 1: The results show us where the sport is in Bulgaria.

Moderatore: Purtroppo, potrebbe esserci un regresso. Personalmente spero che voi, come rappresentanti dello sport femminile in Bulgaria, abbiate davvero successo e alziate ancora di più il livello, non solo a livello locale e regionale, ma anche nazionale e internazionale. E io, come uomo, vorrei dire con orgoglio che al momento i nostri più alti successi sportivi a livello internazionale appartengono alle donne. Non li elencherò, ma è vero - alle Olimpiadi al momento le nostre signore portano medaglie ed è per questo che auguro a voi e alle vostre società sportive di portare sempre più gioia alla gente a livello regionale, nazionale e internazionale. Grazie per il vostro tempo. Vi auguro una giornata piacevole e di successo.

Conclusioni finali

UCAM

Al giorno d'oggi, lo sviluppo e l'implementazione di adeguate strategie di marketing, comunicazione e visibilità è essenziale per permettere la sopravvivenza e il miglioramento delle squadre sportive femminili semi-professionali. Questo è dovuto, tra l'altro, al fatto che la diminuzione significativa delle sovvenzioni pubbliche che sostengono finanziariamente i club, così come il cambiamento del paradigma riguardante lo sport femminile, rendono necessario trovare nuove soluzioni e modelli di finanziamento per ottenere risorse.

Affinché queste strategie siano efficaci e raggiungano gli obiettivi proposti, devono essere progettate da professionisti del settore e inserite all'interno della struttura organizzativa dell'entità sportiva, attraverso una progressiva professionalizzazione, che permetta di adattarsi realmente a questo ambiente mutevole e competitivo. Tuttavia, attualmente è ancora un settore altruista e i club



hanno difficoltà ad avere questi professionisti e un dipartimento specifico, a causa della mancanza di formazione di questo gruppo e cultura aziendale per fornire le risorse necessarie per la sua attuazione, un fatto che è aggravato dalla mancanza di un'adeguata legislazione nazionale.

Queste strategie devono essere in linea con le nuove tendenze richieste dal settore, principalmente la diffusione sulle reti sociali e l'uso delle nuove tecnologie per facilitare la comunicazione e la visibilità delle squadre sportive, senza dimenticare i media tradizionali e il loro adattamento allo sport in modo particolare. Per quanto riguarda la direzione di queste azioni, anche se le aziende sponsor sono un pilastro fondamentale per ottenere risorse, l'essenza stessa dello sport non deve essere dimenticata, e l'attenzione dovrebbe anche essere focalizzata sulla base, il suo ambiente e la società in generale, per garantire la futura pratica dello sport e il reclutamento di giocatori e allenatori, migliorando il posizionamento e l'immagine di queste squadre sportive.

Infine, per quanto riguarda le azioni che si stanno realizzando, si rileva un alto livello di interesse e coinvolgimento da parte dei partecipanti per quanto riguarda il marketing, la comunicazione e la visibilità delle squadre sportive che gestiscono, così come una grande predisposizione ad essere formati e a continuare a migliorare in questo settore che considerano essenziale. La discussione tra i professionisti su quelle strategie che hanno attuato con successo, così come il dibattito sulle

questioni di interesse in questo settore, ha significato una grande iniziativa per creare sinergie e per conoscere in prima persona le opzioni che hanno scelto e le ragioni per cui.

MV International

Le conclusioni finali che si possono trarre riguardano principalmente le considerazioni che sono state evocate sia in termini di elaborazione e messa in atto di strategie, sia in termini di sponsorizzazioni e di come è necessario attrarle.

Prima di tutto i partecipanti ritengono che grazie al miglioramento delle strategie di marketing le loro squadre potrebbero beneficiare in termini di attrattività



dei membri e di buona immagine all'interno del settore giovanile e ciò avrebbe un migliore impatto sulle squadre in quanto potrebbero avere una maggiore scelta di atleti ecc. Inoltre, i partecipanti ritengono che lo sport potrebbe essere molto meglio valorizzato grazie alla giusta strategia di marketing da operare, e soprattutto i valori che saranno promossi toccheranno un maggior numero di popolazioni.

Attraverso il miglioramento di vari aspetti delle strategie di marketing, e soprattutto delle competenze all'interno delle squadre, i club beneficerebbero di una migliore immagine dello sport proposto e dei valori che esso veicola.

Naturalmente, il miglioramento delle strategie di marketing dei club sportivi semiprofessionali, migliorerebbe anche le risorse economiche e le sponsorizzazioni all'interno della squadra e quindi questo potrebbe influenzare migliori prestazioni o anche risorse di alta qualità.

L'importanza della strategia è evidenziata dalla concomitanza dell'offerta e dal lato emozionale dello sport praticato. Uno degli aspetti più importanti sembra essere l'elaborazione della strategia da parte delle federazioni di ogni sport o comunque il loro supporto nella comunicazione. Finora, si è notato che le federazioni di pallacanestro e di pallavolo hanno elaborato strategie molto diverse tra loro. Secondo il punto di vista dei partecipanti, quella della federazione di pallavolo è stata valutata come più riuscita. In questo senso, potremmo sottolineare ancora una volta la necessità della strategia e il fatto che i club si aspettano che venga dall'alto, così che la federazione dovrebbe iniziare il processo per aiutare quelle piccole entità che non hanno le risorse per metterlo in pratica e operare una strategia pur essendo piccoli

La mancanza di una strategia adeguatamente elaborata sembra essere uno dei punti più impegnativi per i club femminili semi-professionali.



Fondamentalmente, la mancanza di competenze delle risorse e la mancanza di opportunità di formazione hanno portato a questo. Tuttavia, i partecipanti hanno confermato che questo dovrebbe essere assolutamente cambiato e le strategie di marketing, visibilità e comunicazione devono essere viste come una parte intera della vita quotidiana dei club sportivi.

Per quanto riguarda il miglioramento di tutti gli aspetti per il settore sportivo, i partecipanti hanno considerato la formazione nel marketing e nella gestione come assolutamente necessaria per ottenere buoni risultati. Inoltre, altre considerazioni comprendono l'allineamento della sponsorizzazione e della comunicazione esterna come un modo per migliorare le azioni strategiche all'interno. Il settore sportivo. Il valore della comunicazione è anche considerato con la necessità di miglioramento per essere adattato e che le informazioni giuste siano comunicate ai giusti gruppi target.

Infine, il focus group ha mostrato che è strettamente necessario che il settore sportivo impieghi persone competenti per il marketing che abbiano una comprensione approfondita delle esigenze del club sportivo e del settore. Inoltre, un migliore supporto delle federazioni in termini di messa in atto di una strategia globale a cui i club e le entità possano allinearsi, così come lo stimolo del volontariato è altamente stimato.

Le riflessioni emerse dal focus group in merito alla questione della sponsorizzazione sono state orientate in 3 direzioni principali - i benefici, i requisiti degli sponsor e le barriere. Sembra che tra i principali benefici ci siano la riduzione delle tasse, l'impegno per una buona causa e l'aumento della visibilità aziendale. Inoltre, molte volte la sponsorizzazione appare sotto forma di benefici in natura.

Al giorno d'oggi trovare sponsor risulta abbastanza difficile, e soprattutto è stata notata una grande differenza tra piccole e grandi città nell'offerta sportiva e anche in termini di sponsorizzazione. Nelle piccole aree, gli sponsor sembrano più impegnati probabilmente a causa del sentimento di appartenenza. Poi è apparso



che le aziende che cerca di aumentare la loro visibilità e redditi finanziari impegnarsi la maggior parte del tempo con. molto ben noto squadre

.

Ciononostante, l'analisi del focus group della situazione sta mostrando che se le aziende si impegnano nella sponsorizzazione per i valori sociali, questo sta producendo grandi risultati. La vendita di CRS alle aziende è sempre una buona idea.

Parlando di barriere, i limiti potrebbero essere riassunti come segue:

- Nessuna persona qualificata o mancanza di competenze elaborazione, preparazione e sviluppo della strategia di marketing
- Le risorse umane nelle piccole strutture di solito o molto spesso gestiscono diversi ruoli
- Mancanza di opportunità di formazione

Sono state proposte anche alcune soluzioni per questi problemi e sono state condivise alcune buone pratiche.

1. Prima di tutto, il volontariato è stato menzionato come risorsa molto forte.

2. La formazione continua all'interno dell'organizzazione e il passaggio delle competenze da uno all'altro, gli approcci non formali di apprendimento e l'apprendimento reciproco sono anche considerati come soluzione rilevante per fornire un miglioramento..

3. Migliore consapevolezza della crescita e dello sviluppo del club e dei suoi bisogni che si evolvono di conseguenza

In questo senso, le competenze più importanti di un manager sportivo sono sia la conoscenza degli aspetti sportivi e la loro padronanza molto bene, sia



la conoscenza e il know-how degli aspetti di marketing e di vendita, così come tutti i tipi di competenze organizzative e strutturali sono davvero necessari.

Per quanto riguarda questo, tutti i partecipanti al focus group considerano il progetto molto rilevante e sperano che produca risultati significativi, soprattutto in termini di formazione sul marketing per i manager e i dipendenti dei club sportivi. Tutti i partecipanti sono contenti di aver potuto contribuire a questo sviluppo e a trovare soluzioni per il miglioramento del settore.

Sassari Torres Femminile

Durante questo focus group è stata discussa l'importanza del marketing del calcio femminile, e i partecipanti credono che tra i benefici che si possono ottenere migliorando le strategie di comunicazione e visibilità del marketing ci sono:

- Attirare un gran numero di nuove registrazioni
 - Espandere la base della squadra
 - Aumentare i numeri e fare una generazione continua
 - Migliore conoscenza della disciplina
 - Trasmettere un messaggio chiaro che è quello di dare la massima dignità al calcio femminile
-
- Riunire le persone essendo bambini e adulti
 - Far vedere il calcio femminile

Per raggiungere questo obiettivo, pensano che si possa usare una serie di strategie come:

- Campi diurni gratuiti
- Promozioni gratuite (attività)
- Comunicazioni in rete sociale
- Andare avanti attraverso progetti sociali per raggiungere l'obiettivo



Tuttavia, ci sono barriere che li fermano. Oltre a quelle finanziarie, sono venuti a nominare:

- Il livello di sostegno ricevuto dai media/stampa
- Le PMI hanno difficoltà a sponsorizzare e le grandi aziende aspettano di vedere il bilancio finale e decidono dopo se investire o meno nelle promozioni
- Trovare risorse umane che si dedichino ai progetti
- La mentalità di alcuni giocatori che pensano di non poter diventare campioni anche se hanno le potenzialità

Alla fine hanno sottolineato che i piani di marketing possono essere la causa e l'effetto della mancanza di risorse. credono che sia più una ragione che un effetto, tuttavia, può essere considerato un effetto nel momento in cui la loro attuazione è gestita da non professionisti.

Bulgarian Sports Development Association

Il focus group implementato in Bulgaria RINMSASFT includeva presidenti, direttori sportivi e manager di entità sportive, tutti i partecipanti erano donne, di età compresa tra i 36 e i 40 anni. Tenuto in lingua bulgara, il focus group ha permesso ai rappresentanti delle organizzazioni sportive, tutti con più di 10 anni di esperienza nel campo dello sport, di condividere le loro prospettive, idee e riflessioni alle domande del progetto.

I partecipanti al focus group erano molto motivati, ambiziosi e pronti per la conversazione e la discussione, appassionati a contribuire ai risultati del progetto in quanto l'argomento del progetto sembra molto importante per loro.

Secondo i partecipanti, una buona strategia di marketing può portare a una maggiore partecipazione nei loro club sportivi, una maggiore visibilità, una migliore comprensione dei loro obiettivi e intenzioni come organizzazioni sportive, la promozione dei loro compiti, più inserzionisti e sponsor. Tutti i partecipanti hanno espresso grande importanza al marketing, alla comunicazione e alla visibilità.



Tutti usano i social media come fonte principale di pubblicità, incluso le organizzazioni sportive a diversi livelli. Alcuni di loro usano volantini, opuscoli e manifesti, ma raramente per due motivi - effetto debole e mancanza di budget per la stampa della pubblicità. Nessuna delle società sportive riunite ha mai pagato la pubblicità nei media pubblici/privati. Le entità sportive analizzate inviano regolarmente comunicati stampa a siti web e riviste sportive, ma secondo loro, c'è mancanza di interesse da parte dei media per lo sport femminile in Bulgaria.

Durante la discussione, i partecipanti hanno sottolineato le principali strategie che stanno attuando:

- Marketing - Social media, volantini, opuscoli e manifesti.
- Comunicazione - Comunicati stampa a siti web e riviste sportive
- Visibilità - pubblicità nei media nazionali e locali, pubblicità nei siti web sportivi nazionali e locali, e pubblicità nella stampa nazionale e locale.

L'approfondimento dell'argomento e l'analisi delle competenze e delle conoscenze che i manager sportivi dovrebbero sviluppare e migliorare ulteriormente sono legati principalmente alle capacità di leadership e ai diversi aspetti della gestione come:

- Eccellenti capacità di leadership e di comunicazione.
- Creatività.
- Marketing efficace nelle reti sociali (marketing digitale)).
- Ambizione.
- Dedicazione.
- Perseveranza.
- Desiderio e motivazione al lavoro.
- Alfabetizzazione.
- L'educazione necessaria nel campo dello sport.



Nel quadro della discussione, dedicata ai principali benefici o ragioni per sponsorizzare una squadra sportiva femminile semi-professionale, i partecipanti hanno informato che in base alla loro esperienza fino al momento i punti principali sono:

- Meno concorrenza tra inserzionisti e sponsor nello sport femminile in Bulgaria.
- Più donne star dello sport in Bulgaria.
- Migliori condizioni per gli inserzionisti.
- Più facile raggiungere il gruppo target desiderato (donne e ragazze)).

Quando si analizza il tema caldo di come attrarre inserzionisti e contributi finanziari al settore sportivo, i partecipanti alla discussione hanno fornito informazioni preziose che la possibilità di attrarre sponsor dipende in modo significativo del successo dello sport e della società della struttura sportiva. Secondo i partecipanti al focus group, i principali requisiti che uno sponsor cerca in un'entità da sponsorizzare sono:

- Il successo di un club sportivo o di un atleta porta a un maggior desiderio di sponsorizzazione.
- L'opinione pubblica su un determinato atleta o club sportivo.
- La visibilità (popolarità) del club sportivo o dell'atleta nella società.

Tutti i club sportivi affrontano sfide diverse nelle loro prestazioni nel campo della visibilità e del marketing. C'è anche una mancanza di specifiche opportunità educative formali o non formali nel campo del management nello sport, focalizzate sugli amministratori sportivi. Le principali barriere che di solito incontriamo quando cerchiamo di implementare strategie di marketing, comunicazione e visibilità sono:

- Mancanza di risorse finanziarie.
- Mancanza di attenzione e copertura da parte della stampa e dei siti internet



- Mancanza di attenzione da parte di organizzazioni pubbliche e private a livello locale, regionale e nazionale.

Lo sport femminile e le società sportive femminili (escluso lo sport a livello nazionale) sono in una condizione complicata nonostante il successo che talvolta hanno. I problemi sono trascurati sia dallo stato che dai responsabili locali e regionali dello sviluppo dello sport. C'è ancora molto da fare, ma lo sviluppo dello sport femminile in Bulgaria dipende da noi, hanno dichiarato le partecipanti al focus group.

Rijeka's Sports Association

I benefici che si possono ottenere migliorando le strategie di marketing, comunicazione e visibilità sono l'aumento della consapevolezza del marchio - la promozione aumenta la consapevolezza e aiuta a creare un'immagine positiva del marchio; il miglioramento della segmentazione - la promozione aiuta a identificare diversi segmenti di mercato e a rivolgersi ai consumatori giusti; l'aumento del numero di clienti - la promozione aiuta a introdurre i clienti al marchio e quindi aumenta il numero di consumatori e le vendite e i profitti - la promozione in definitiva mira ad aumentare le vendite di prodotti o marchi (sport) che si stanno promuovendo.

Creare contenuti che vengono continuamente trovati quando qualcuno cerca una risposta può influenzare la reputazione del marchio. Offrire contenuti che forniscono consigli, istruzione e soluzioni utili liberamente e senza un lancio di vendita costruisce la fiducia con le prospettive e i clienti. L'importanza del marketing, della comunicazione e della visibilità nelle entità sportive sono una parte essenziale e indispensabile dello sport di oggi, che richiede la sua gestione sistematica e lo studio attraverso la sistematizzazione delle conoscenze sul marketing nello sport.

Anche se non c'è ancora abbastanza spazio in Croazia per sviluppare il marketing sportivo, i club dovrebbero seguire le tendenze globali, e investire i loro sforzi nel marketing perché questo è l'unico modo per sopravvivere nell'ambiente commerciale di oggi. Le strategie che possono essere implementate per migliorare



il marketing, la comunicazione e la visibilità delle entità sportive sono il marketing diretto che può includere il telemarketing, la posta diretta, i cataloghi, gli spot televisivi e radiofonici, i materiali stampati (vari tipi di volantini), la pubblicità su internet - annunci che appaiono su vari siti web (banner, annunci pop-up), i webshops.

Vendita di biglietti e registrazione per eventi sportivi, vendita di prodotti sportivi o di marca, presentazione di atleti, trasmissioni di eventi sportivi e presentazione di tutte queste informazioni a professori e studenti in aule, college. Programmi di affiliazione che permettono ai tifosi e alle organizzazioni sportive di rafforzare il loro legame. Le sponsorizzazioni sportive si verificano quando un'organizzazione sportiva o un atleta ha un certo sostegno da parte di una società terza. Entrambe le parti beneficiano del rapporto di sponsorizzazione: l'organizzazione sportiva (sponsorizzata) ottiene denaro o prodotti, e lo sponsor ottiene i benefici di una connessione positiva con una squadra sportiva di successo o atleti. Abilità o competenze che un manager sportivo dovrebbe avere per implementare strategie di marketing, comunicazione e visibilità - i manager devono gestire i processi di pianificazione del progetto, organizzare progetti nello sport e gestire con successo il piano di progetto dell'entità sportiva.

I manager devono gestire i paradigmi del marketing nello sport e sviluppare un piano di marketing. I manager sportivi devono sapere come identificare le caratteristiche critiche della motivazione e creare un'identità di squadra e sviluppare un marchio nello sport, anche gestire le finanze nello sport, cioè gestire i processi di gestione finanziaria nello sport. I benefici o le ragioni per sponsorizzare una squadra sportiva femminile semi-professionale sono un costo inferiore della sponsorizzazione stessa. Alcuni marchi potrebbero non essere in grado di sognare di sponsorizzare una squadra sportiva maschile popolare, ma potrebbero avere il budget per sponsorizzare una squadra femminile. Sponsorizzare le squadre femminili apre anche opportunità al mercato che potrebbe non avere mai marche che sponsorizzerebbero squadre sportive maschili perché non hanno un pubblico che vorrebbero raggiungere - per esempio, marche di cosmetici che fanno enormi profitti.



Le organizzazioni possono creare partnership con molti meno investimenti rispetto allo sport maschile, poiché in passato c'è stata una mancanza di investimenti nello sport femminile. I principali requisiti che uno sponsor cerca in un'entità da sponsorizzare sono la competizione per una quota dei limitati budget di sponsorizzazione e gli sponsor che li finanziano si aspettano una certa considerazione per il denaro investito. Le aziende che investono nello sport vedono la massima attrattiva nella possibilità di definire meglio i gruppi target nel modo più accettabile dal punto di vista dei costi. Le organizzazioni sportive o gli stessi individui non devono avere troppe motivazioni nel trovare uno sponsor perché sanno cosa si aspettano da loro, il sostegno finanziario, che lo sponsor stesso conosce. Quando un'azienda sceglie tra diverse organizzazioni sportive, associazioni o individui, ha diversi elementi in mente come il rischio di fallimento, il livello di popolarità che possono aiutarla a selezionare i candidati e scegliere quello giusto per loro.

La barriera che si incontra quando si cerca di implementare strategie di marketing, comunicazione e visibilità è il motivo per cui le organizzazioni (sponsor) sceglieranno un club che ha molta più attenzione da parte dei media e che ottiene solo buoni risultati - il che ha un effetto contrario con i club sportivi più "deboli" che poi non hanno possibilità di finanziamenti aggiuntivi e di conseguenza trovano molto difficile ottenere risultati migliori. In questo modo, giriamo in un cerchio e i club che sono in una posizione più debole sono per lo più in quella posizione e rimangono nel lungo periodo.



4. DISCUSSIONE E CONCLUSIONI

Lo sport si sta sviluppando intensamente in tutti i suoi segmenti, specialmente in quello economico. Secondo lo sviluppo dello sport, le esigenze e le specificità dello sport si sviluppano nella sua gestione. Oggi, come un'industria indipendente, lo sport ha adottato tutte le caratteristiche commerciali di altre industrie. Solo i manager che hanno conoscenze specifiche nel campo dello sport e del management possono gestire lo sport di oggi.

All'inizio del lavoro ci siamo proposti di raggiungere due obiettivi, da un lato rafforzare le competenze dei manager delle squadre sportive semi-professionali femminili attraverso strategie di marketing, comunicazione e visibilità e dall'altro affrontare la sfida legata alle ben note disparità di sponsorizzazione e finanziamento tra squadre sportive maschili e femminili a livello semi-professionale. Dopo aver esaminato la letteratura e analizzato i risultati, possiamo vedere che l'adattabilità dei marketing manager delle squadre femminili è valutata come una delle competenze più importanti per migliorare la comunicazione e la visibilità delle loro squadre, una adattabilità basata sulla ricerca e l'analisi delle informazioni di mercato per ogni squadra. Se c'è una cosa che caratterizza l'industria sportiva, è la sua grande eterogeneità inter- e intra-servizi. Seguendo Fernández (2013) e Nogales (2006) questa eterogeneità può essere intesa anche tra lo sport maschile e quello femminile in termini di quali strategie di marketing sono più efficaci per raggiungere gli obiettivi proposti e migliorare il ritorno dell'investimento. Solo con le ricerche di mercato sarà possibile ridurre l'incertezza delle decisioni e regolare il più possibile la domanda e l'offerta, in questo modo, come afferma Fernández (2013), si potranno contestualizzare il più possibile le strategie di marketing al contesto del mercato dello sport femminile.

Questa idea si scontra con la percepita mancanza di professionalizzazione dei responsabili del marketing di queste squadre; le azioni di marketing dovrebbero essere caratterizzate dalla loro multidimensionalità e adattabilità, il che richiede una formazione in conoscenze specifiche del marketing sportivo e nello specifico



dello sport femminile. È logico pensare, come afferma Dorado (2005), che questo non sia altro che una conseguenza della mancanza di ricerca e lavoro di cui soffre l'industria dello sport femminile, circostanza decisiva in un mercato così competitivo come quello sportivo (Carson & Gilmore, 2000).

Abilità o competenze che un manager sportivo dovrebbe avere per implementare strategie di marketing, comunicazione e visibilità - i manager devono gestire processi di pianificazione del progetto, organizzare progetti nello sport e gestire con successo il piano di progetto dell'entità sportiva.

Il concetto di marketing e, per estensione, la progettazione della sua strategia è un concetto dinamico e mutevole, come afferma Rial (2007). Siamo passati da un concetto incentrato sugli elementi tangibili del prodotto ad un altro più incentrato sull'intangibile. Come sottolinea Scmitt (2000), il marketing oggi deve permettere la generazione di esperienze multidimensionali, tra le quali spicca la componente affettiva. Infatti, le intervistate ritengono che per migliorare le strategie di marketing nella comunicazione, la componente affettiva dovrebbe essere evidenziata in tutte le azioni, dando risalto a tutti i valori che lo sport femminile rappresenta e valorizzandoli, in questo modo, secondo le intervistate, si possono risolvere le principali barriere che ostacolano le strategie di comunicazione dello sport femminile.

Per la maggior parte degli intervistati, tutte le azioni di marketing volte a migliorare la comunicazione e la visibilità del club dovrebbero essere basate sull'uso delle nuove tecnologie, in particolare i social network e un ruolo maggiore della responsabilità sociale delle imprese. Come affermato da Cantúa et al. (2018) e Rojas (2013), nell'attuale era digitale, il marketing sportivo deve evolvere verso una maggiore implementazione delle nuove tecnologie e, soprattutto, verso l'utilizzo dei social network come principale canale di comunicazione, promozione e miglioramento della visibilità del settore sportivo. Questo protagonismo dei social network, secondo gli intervistati, permette alle aziende di localizzare i consumatori



nel segmento o nel profilo che l'azienda sportiva desidera, permettendo una maggiore personalizzazione del prodotto (Goicoechea, 2016; Redondo & Rojas, 2013). Le azioni di marketing sportivo, come in qualsiasi altro settore, devono riflettersi in un documento o piano di marketing; la progettazione di questo piano si è evoluta dalle classiche 4 ps ad altre dove il ruolo del consumatore è passato dall'essere un agente passivo ad uno attivo in tutto il processo, compresa la progettazione del marchio. In questo senso, l'interazione Peer to Peer tra gli utenti durante le azioni di marketing raggiunge il suo massimo risalto grazie ai social network, motivo per cui gli intervistati li considerano uno dei pilastri che dovrebbero sostenere il marketing sportivo femminile (Redondo e Rojas, 2013). Per gli intervistati, queste reti sociali aumentano la visibilità dell'azienda espandendo il mercato da un mercato vicino a quelli più lontani

Per le intervistate, l'uso dei social network dovrebbe essere permeato da un chiaro orientamento sociale riguardo al ruolo dello sport femminile nella società, e fanno chiaramente riferimento alla responsabilità sociale d'impresa come una delle principali strategie su cui dovrebbe basarsi il marketing e la comunicazione della loro organizzazione sportiva. Questo coincide con Solano (2013) che considera che uno dei principali strumenti promozionali che migliora l'immagine dell'azienda è un chiaro impegno nella ricerca di una società più giusta ed egualitaria; come affermano le intervistate, uno dei punti di forza dello sport femminile è che incarna molti dei valori della responsabilità sociale d'impresa perseguendo la parità di genere, tra altri fattori, in questo caso attraverso lo sport. Pertanto, secondo gli intervistati, aggiunge i valori socialmente responsabili che lo sport ha intrinsecamente, come lo sforzo o lo sviluppo di emozioni positive e di compagnia. Quest'ultimo può provocare nei potenziali consumatori un maggior senso di ciò che Schmitt (2000) chiama identità di gruppo o dagli stessi intervistati come massa sociale, potenziando ulteriormente gli effetti delle azioni di comunicazione e promozione. Questo sempre tenendo presente che affinché



queste azioni siano efficaci devono essere contenute nel piano di marketing (Guillén et al., 2018; Solano, 2013). Infatti, secondo gli intervistati, la presenza della responsabilità sociale d'impresa può servire a facilitare l'ingresso degli sponsor nelle squadre, come la creazione di Business Club. In questo senso, le aziende possono trovare nella sponsorizzazione dello sport femminile e grazie ai valori che incarna una possibilità, secondo Blázquez (2012), di migliorare il loro prestigio, la loro credibilità e, in breve, la loro leadership. Questo è sempre, come sottolineano gli intervistati, lontano dagli stereotipi sessisti, come purtroppo è stato il caso della presenza delle donne nel mondo della comunicazione.

Per quanto riguarda le barriere che si incontrano quando si cerca di implementare strategie di marketing, comunicazione e visibilità, a parte le ovvie barriere finanziarie/economiche, i seguenti ostacoli sono stati considerati particolarmente gravi:

a) Il livello di supporto che viene ricevuto dai media/stampa (molto scarso nel caso delle piccole organizzazioni)

b) Difficoltà a ricevere supporto/sponsor sia dalle PMI che dalle grandi aziende

c) Difficoltà a trovare risorse umane disposte a dedicarsi all'organizzazione.

d) Mancanza di opportunità di formazione (Nessuna persona qualificata o mancanza di competenze nell'elaborazione, preparazione e sviluppo della strategia di marketing. Mancano anche gli approcci non formali di apprendimento e l'apprendimento reciproco).

e) Sovrapposizione dei ruoli delle risorse umane nelle piccole organizzazioni.

Possiamo concludere che c'è ancora una mancanza di formazione e professionalizzazione dei manager di marketing nel settore dello sport femminile, un mercato caratterizzato dalla sua grande eterogeneità e di conseguenza con una



necessità di adattamento continuo delle strategie di marketing e comunicazione. Queste strategie devono basarsi su due pilastri:

- - L'uso dei social network come principale canale di comunicazione.
- - La responsabilità sociale delle imprese come strumento per articolare la ragion d'essere dello sport femminile nella società.
- - Organizzazione di formazioni o corsi specifici per coloro che gestiscono club/organizzazioni sportive.
- - Impiego di una figura competente ed esperta per l'elaborazione di strategie di marketing, comunicazione e visibilità, al fine di contribuire al raggiungimento di risultati di qualità.
- - Rafforzamento della presenza di club/organizzazioni sportive nelle scuole. Sensibilizzazione sulla necessità di profili qualificati con capacità di comunicazione/marketing.
- - Una strategia di comunicazione completa che va dietro gli sponsor e abbraccia sia la comunicazione interna che quella esterna.
- - Promozione del coinvolgimento di volontari con varie competenze, che possono contribuire alla strategia di visibilità senza utilizzare le limitate risorse finanziarie.

Sulla base di queste conclusioni e dato che la maggior parte degli intervistati e la letteratura consultata sottolineano il ruolo che lo sport femminile dovrebbe avere nel raggiungimento di una società più equa, proponiamo come linee future di ricerca di analizzare quali reti sociali sono le più efficaci per la consegna di messaggi promozionali e di comunicazione e, d'altra parte, di analizzare e descrivere la percezione che altri stakeholder hanno del ruolo dello sport femminile nella società e come lo sport femminile è e dovrebbe essere trattato nella società.



5. RIFERIMENTI

Asociación de Directivos de Comunicación (DIRCOM) (2015). Primer estudio sobre el estado del patrocinio deportivo en España. <https://www.dircom.org/wp-content/uploads/2021/03/primer-estudio-estado-patrocinio-deportivo-espana.pdf>

Bartoluci, M. (1997). Economics and management of sports. Faculty of Physical Education, University of Zagreb.

Bartoluci, M. (2003). *Economics and management of sports*. Informator.

Bartoluci, M. & Škorić, S. (2009). *Management in sports*. Coach Training Department of the Zagreb Polytechnic University, Faculty of Kinesiology.

Blanco, E. (2016). Tendencias en gestión deportiva. *Revista española de educación física y deportes*, (414), 13-16.

Blázquez, A. (2012). *Marketing deportivo: 13 historias*. Barcelona: Editorial INDE.

Brauer, S. & Brauer, G. (2008). *Was ist bloss los mit den Deutschen—Sport and national reputation. The 2006 FIFA World Cup and Germany's image worldwide*. <http://www.fifa.com/search/index.html?q=Brauer>

Breuer, C. & Wicker, P. (2009). Sports clubs in Germany. In C. Breuer (Ed.), *Sport Development*.

Buble, M. (2006). *Fundamentals of Management*. Synergy.

Cantúa, J., Espinoza, F., Flores, J., Romero, M., Ruiz, J., & Andrade, P. (2018). El marketing deportivo a través medios electrónicos; Estrategia para promover actividad física y disminuir la prevalencia de enfermedades crónicas. *Revista De Investigación Académica Sin Frontera*, (27), 1-16. <https://doi.org/10.46589/rdiasf.v0i27.196>

Capriotti, P. (2005). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Ariel.



- Carson, D. & Gilmore, A. (2000). SME marketing management competencies. *International Business Review*, 9(3), 363-382. [https://doi.org/10.1016/S0969-5931\(00\)00006-8](https://doi.org/10.1016/S0969-5931(00)00006-8)
- Carson, D. & Hill, J. (1992). Marketing education for entrepreneurs. *Proceedings of The International Council for Small Business 37th World Conference, Toronto, June, pp. 607–631.*
- Cherubini, S. (1997). *Marketing sportivo* Franco Angeli.
- Cherubini, S. (2015). *Marketing e gestione nello sport*. Franco Angeli.
- Cherubini, S. & Canigiani, M. (2000). *CO-marketing nello sport. Strategie di cooperazione nel mercato dello sport*. Franco Angeli.
- Collesei, U. (2000). *Marketing* (3° ed.). Cedam.
- Consejo Superior de Deportes (CSD) (2019). *Anuario de Estadísticas Deportivas 2019*. Secretaría General Técnica.
- Costa, J. (2003). *Imagen corporativa en el siglo XXI*. La Crujía.
- Costa, J. (2005). *La imagen de marca, un fenómeno social*. Paidós.
- Covell, D., Walker, Sh., Siciliano, J. & Hess, P.W. (2002). *Managing Sports Organizations: Responsibility for Performance*. Thomson South-Western.
- Dorado, A. (2005). *Estrategias de gestión para avanzar hacia la excelencia. Cuadernos Técnicos de Gestión Deportiva*. Madrid: Círculo de Gestores Deportivos de Madrid, Organización y Promoción de Actividades Deportivas (OPADE).
- Drengner, J. (2003). *Imagewirkungen von Eventmarketing: Entwicklung eines ganzheitlichen Messansatzes*. DUV.
- Federal Government Online (Germany) (2006). *Deutschland-Tourismus: Erwartungen weit Übertroffen*.
<http://www.hotelier.de/news/hotellerie/18214/FIFA-Fussball-Weltmeisterschaft-2006-Erwartungen-fr-den-Deutschland-Tourismus-weit-betroffen>



- Federal Statistical Office (2007). *Ausgaben des Bundes und der Länder für den Sport von 1975 bis 2004 [Expenditure of the state and the federal states on sports from 1975 to 2004]*. Federal Statistical Office.
- Fernández, E. (2013). Marketing. La clave del éxito en los clubes deportivos. *EFDeportes.com, Revista Digital*, 180. <https://www.efdeportes.com/efd180/marketing-en-los-clubes-deportivos.htm>
- FIFA (2011). *TV Data*. <http://www.fifa.com/>
- FIFA (2012). Data on the 2006 World Cup. <http://www.fifa.com/worldcup/archive/germany2006/index.html>
- Florek, M., Breitbarth, T. & Conejo, F. (2008). Mega event = mega impact? Travelling fans' experience and perceptions of the 2006 FIFA World Cup Host Nation. *Journal of Sport and Tourism*, 13(3), 199–219. <https://doi.org/10.1080/14775080802310231>
- Gallardo, L. & Jiménez, A. (2004). *La gestión de los servicios deportivos municipales*. INDE.
- Gambau, V. (2016). Identificación profesional en el ámbito de la dirección y gestión deportiva. En García-Tascón, M., Pradas, M. & Torrero, R., *El gestor deportivo. En la organización del deporte en la sociedad actual* (pp. 57-92). Wanceulen Editorial.
- German Olympic Sports Confederation (2010). *Bestandserhebung 2009*. http://www.dosb.de/fileadmin/fmdosb/downloads/bestandserhebung/2009_Heft_Aktualisierung_vom_15.04.2010.pdf
- German Tourist Board (2007a). *The 2006 FIFA World Cup and its effect on the image and economy of Germany*. http://www.germany.travel/media/en/pdf/dzt_marktforschung/Fazit_der_FIFA_WM_2006_PDF.pdf
- German Tourist Board (2007b). *The importance of tourism*. <http://www.germanytourism.de>



- Gilibets, L. (2013). *Marketing deportivo: el marketing al servicio del deporte*.
<https://blogmarketingdeportivo.com/2013/12/03/marketing-deportivo/>
- Gimeno, F. & París, F. (2000). La formación continua de mandos intermedios en organizaciones deportivas: Detección de necesidades y alternativas de formación de carácter psicológico. *Ciencia y psicología*, 7(1), 49-63.
- Gobé, M. (2005). *Branding emocional. El nuevo paradigma para conectar las marcas emocionalmente con las personas*. Divine Egg.
- Goicoechea Badiola, J. M. (2016). *Social Media Marketing como herramienta del mix de comunicación*. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad del País Vasco.
- Guillén, L., Martínez, L., & Montano, F. (2018). La responsabilidad social en el marketing deportivo. *Universidad y Sociedad*, 10(2), 175-180.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202018000200175
- Horch, H.-D. (1992). *Geld, Macht und Engagement in freiwilligen Vereinigungen. Grundlage einer Wirtschaftssoziologie von Non-Profit-Organisationen [Money, power, and engagement in voluntary associations. Basis of an economic sociology of non-profit organizations]*. Duncker & Humblot.
- Horne, J. & Manzenreiter, W. (2006). *Sports Mega-Events: Social Scientific Analyses of a Global Phenomenon*. Blackwell.
- IAB Spain (2019). Estudio anual de redes sociales.
<https://iabspain.es/estudio/estudio-anual-de-redes-sociales-2019/>
- Kersting, N. (2007). Sport and national identity: A comparison of the 2006 and 2010 FIFA World Cups (TM). *Politikon*, 34(3), 277–293. <https://doi.org/10.1080/02589340801962551>
- Köhler, H. (2004). *Inaugural address of Germany's president in full*. <http://www.spiegel.de/politik/deutschland/0,1518,301109,00.html>



- Kroeber-Riel, W. (1987), Informationsüberlastung durch Massenmedien und Werbung in Deutschland. *Die Betriebswirtschaft*, 47(3), 257-264.
- Lasslop, I. (2003), *Effektivität und Effizienz von Marketing-Events: Wirkungstheoretische Analyse und empirische Befunde*. Gabler.
- Levermann, T. (1998) Markt- und Kommunikationsbedingungen für den Einsatz innovativer Marketingmaßnahmen. In O. Nickel (Ed.) *Eventmarketing: Grundlagen und Erfolgsbeispiele*, (15-24). Vahlen.
- Lin, C-Y., Lee, P-C. & Nai, H-F. (2008). Theorizing the role of sports in state-politics. *International Journal of Sport and Exercise Science*, 1(1), 23–32.
- Marín-Barnuevo, D. (2006). El ordenamiento jurídico del deporte. En L. Gallardo & J. Lozano (Dir.), *Futuras claves en la gestión de organizaciones deportivas* (pp. 17-32). Ediciones de la Universidad de Castilla-La Mancha.
- Mars, A. (2013). *¿Por qué somos del Atleti?*
http://economia.elpais.com/economia/2013/05/actualidad/1370022428_146046.html. 31/
- Matatoros, S. (2018). *Iberdrola, potencia para el deporte femenino español*.
<http://www.expansion.com/directivos/deportenegocio/2018/05/03/5aea0bad468ae b81248b45b8.html> L
- Mayorga, S. (2014). Grado de planificación y gestión estratégica en el proceso de branding en los clubes LFP en España. *Cuadernos*, (34), 93-102.
<https://doi.org/10.7764/cdi.34.580>
- Nichols, W. (2014). Wirksam Werben. *Harvard Business Manager*, 1(6- 15).
- Nogales-González, J. (2006). Estrategias de marketing en clubes deportivos [Marketing strategies in sport clubs]. *E-balonmano. com: Revista de Ciencias del Deporte*, 2(3), 45-52.
- Novak, I. (2006). *Sports marketing and sports industry*. Zagreb
- Nye, J. S. (1990). Soft Power. *Foreign Policy*, 80, 153–171.
- Ollé, R. & Ríu, D. (2009). *El nuevo brand management*. Gestión.



- Palmer, A. (1994). *Principles of services marketing*. McGraw-Hill.
- Papić A. (2008). *Framework for a strategic educational plan for sport managers on the local and regional level in Croatia*. HOO.
- Pedersen, P., Parks, J., Quarterman, J., & Thibault, L. (2010). *Contemporary sport management (4th ed.)*. Human Kinetics.
- Puentes, L. (2015). *Marketing deportivo. Una excelente estrategia de mercado donde la pasión genera consumidores*.
<http://info.netcommerce.mx/blog/marketing-deportivo-una-excelente-estrategia-de-mercado-donde-la-pasion-genera-consumidores/>
- Ramírez, J. (2006). Innovación y marketing deportivo: la creatividad. *ICONO 14, Revista de comunicación y tecnologías emergentes*, 3(2).
<https://doi.org/10.7195/ri14.v3i2.422>
- Redondo, M. & Rojas, P. (2013). *Cómo preparar un plan de social media marketing: En un mundo que ya es 2.0*. Gestión 2000.
- Rial, J. (2007). *La evaluación de la calidad percibida como herramienta de gestión en servicios deportivos* (Tesis doctoral). Universidad de Santiago de Compostela.
- Rumbo, J. D. (2002). Consumer Resistance in a World of Advertising Clutter: The Case of Adbusters. *Psychology & Marketing*, 19(2), 127-148.
<https://doi.org/10.1002/mar.10006>
- Schmitt, B. H. (2000). *Experiential marketing*. Deusto.
- Shank, M. D. (2005). *Sports marketing: a strategic prospective* (3° ed). Pearson.
- Sikavica, P. & Bahtijarević-Šiber, F. (2004). *Management. Management theory and extensive empirical research in Croatia*. Masmedia.
- Sikavica, P. & Novak, M. (1999). *Business organization*. Informator.



- Sistenich, F. (1999). *Eventmarketing: Ein innovatives Instrument zur Metakommunikation in Unternehmen*. DUV.
- Solano Santos, L. F. (2013) Responsabilidad Social Corporativa en el Patrocinio Deportivo. *Historia y Comunicación Social*, 18, 255-265. https://doi.org/10.5209/rev_HICS.2013.v18.43960
- Tse, A. C. B. & Lee, R. P. W. (2001). Zapping Behaviour During Commercial Breaks, *Journal of Advertising Research*, 41(3), 25-29.
- Van Ham, P. (2001). The rise of the brand state. The postmodern politics of image and reputation. *Foreign Affairs*, 80(5). http://heinonline.org/HOL/Page?handle=hein.journals/fora80&div=73&g_sent=1&collection=journals#772
- Villafañe, J. (2004). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Pirámide.
- Wakefield, K. L. (2007). *Team sports marketing*. Elsevier.
- Weinberg, P. (1993), Cross Cultural Aspects of Emotional Benefit Strategies. *European Advances in Consumer Research*, 1, 84-86.
- Witkemper, C., Lim, C. H., & Waldburger, A. (2012). Social Media and Sports Marketing: Examining the Motivations and Constraints of Twitter Users. *Sport Marketing Quarterly*, 21, 170-183.
- Wohlfeil, M. & Whelan, S. (2005). Event-Marketing as Innovative Marketing Communications: Reviewing the German Experience. *Journal of Customer Behaviour*, 4(2),181-207. <https://doi.org/10.1362/147539205479721>
- Wohlfeil & Whelan (2006). Consumer Motivations to Participate in Event-Marketing Strategies. *Journal of Marketing Management*, 22(5-6), 643-669, <https://doi.org/10.1362/026725706777978677>



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



6. APPENDICI

APPENDICE 1. INDAGINE SULLE COMPETENZE MANAGERIALI

- Genere
- Età
- Italia
- Organizzazione Sportiva
- Posizione Attuale
- Esperienze Lavorative
- Livello di Istruzione

Competenze sportive dei manager

Istruzioni: Classifica l'importanza di ogni competenza scegliendo solo un numero dalla seguente scala: 1= per niente importante (Non necessario), 2= molto poco importante, 3= leggermente poco importante, 4= Neutrale, 5= leggermente importante, 6= molto importante, 7= estremamente importante (Essenziale).

Pensiero manageriale

1. Sviluppare nuove idee per migliorare la performance organizzativa.

Inutile 1 2 3 4 5 6 7 Estremamente importante

2. Generare critiche costruttive per migliorare gli aspetti chiave.

Inutile 1 2 3 4 5 6 7 Estremamente importante

3. Analizzare e risolvere problemi organizzativi.

Inutile 1 2 3 4 5 6 7 Estremamente importante

4. Comprendere il funzionamento dell'organizzazione per implementare una gestione efficiente.

Inutile 1 2 3 4 5 6 7 Estremamente importante

Comunicazione efficace

5. Ascoltare gli altri in modo attivo e attento.



Inutile 1 2 3 4 5 6 7 Estremamente importante

6. Preparazione di presentazioni scritte e orali.

Inutile 1 2 3 4 5 6 7 Estremamente importante

7. Comprendere e rispettare i sentimenti e le idee degli altri.

Inutile 1 2 3 4 5 6 7 Estremamente importante

8. Parlare in modo chiaro e articolato.

Inutile 1 2 3 4 5 6 7 Estremamente importante

Leadership

9. Promuovere a lavorare in modo costruttivo sotto stress e pressione.

Inutile 1 2 3 4 5 6 7 Estremamente importante

10. Influenzare le persone per raggiungere gli obiettivi organizzativi.

Inutile 1 2 3 4 5 6 7 Estremamente importante

11. Dare agli altri l'autorità necessaria per realizzare gli obiettivi.

Inutile 1 2 3 4 5 6 7 Estremamente importante

12. Motivare i team di lavoro per raggiungere gli obiettivi allineati alla strategia organizzativa.

Inutile 1 2 3 4 5 6 7 Estremamente importante

Marketing finanziario



13. Applicare i principi contabili nell'organizzazione e sviluppare un piano finanziario.

Inutile 1 2 3 4 5 6 7 Estremamente importante

14. Preparare e difendere una proposta di bilancio.

Inutile 1 2 3 4 5 6 7 Estremamente importante

15. Preparazione di rapporti finanziari.

Inutile 1 2 3 4 5 6 7 Estremamente importante

16. Analizzare i rapporti finanziari per prendere decisioni.

Inutile 1 2 3 4 5 6 7 Estremamente importante

Gestione delle risorse umane

17. Promuovere lo sviluppo dei dipendenti verso il raggiungimento degli obiettivi.

Inutile 1 2 3 4 5 6 7 Estremamente importante

18. Valutazione delle prestazioni dei dipendenti.

Inutile 1 2 3 4 5 6 7 Estremamente importante

19. Definire e stabilire standard di qualità per i dipendenti.

Inutile 1 2 3 4 5 6 7 Estremamente importante

20. Garantire il rispetto delle norme sul lavoro equo.

Inutile 1 2 3 4 5 6 7 Estremamente importante



Marketing

21. Sviluppo e implementazione di piani di marketing.

Inutile 1 2 3 4 5 6 7 Estremamente importante

22. Utilizzare le sponsorizzazioni per sostenere le attività sportive.

Inutile 1 2 3 4 5 6 7 Estremamente importante

23. Preparazione e difesa delle proposte di sponsorizzazione.

Inutile 1 2 3 4 5 6 7 Estremamente importante

24. Attuare strategie per migliorare l'immagine organizzativa.

Inutile 1 2 3 4 5 6 7 Estremamente importante

Amministrazione

25. Sviluppare politiche per far funzionare senza problemi l'organizzazione.

Inutile 1 2 3 4 5 6 Estremamente importante

26. Condurre sforzi per mostrare una buona responsabilità.

Inutile 1 2 3 4 5 6 7 Estremamente importante

27. Condurre sforzi per aumentare la trasparenza organizzativa.

Inutile 1 2 3 4 5 6 7 Estremamente importante

28. Attuare azioni di responsabilità sociale.

Inutile 1 2 3 4 5 6 7 Estremamente importante



Fondamenti legali

29. Comprendere gli aspetti giuridici generali relativi all'organizzazione e al suo funzionamento.

Inutile 1 2 3 4 5 6 7 Estremamente importante

30. Attuare un quadro giuridico per la gestione fiscale.

Inutile 1 2 3 4 5 6 7 Estremamente importante

31. Comprendere le leggi nazionali e agire in base ad esse.

Inutile 1 2 3 4 5 6 7 Estremamente importante

32. Comprendere quando si chiede consiglio e supporto in questioni legali.

Inutile 1 2 3 4 5 6 7 Estremamente importante

Gestione degli eventi

33. Programmazione di attività sportive (gare sportive, cliniche sportive, conferenze, seminari, ecc.)

Inutile 1 2 3 4 5 6 7 Estremamente importante

34. Conduzione e valutazione dei bisogni dell'evento.

Inutile 1 2 3 4 5 6 7 Estremamente importante

35. Coordinare le unità dell'evento come la pianificazione, la comunicazione, la prenotazione, ecc..



Inutile 1 2 3 4 5 6 7 Estremamente importante

36. Partecipare alle attività relative a premi e riconoscimenti.

Inutile 1 2 3 4 5 6 7 Estremamente importante

Gestione del rischio

37. Anticipare gli ostacoli e sviluppare piani di emergenza.

Inutile 1 2 3 4 5 6 7 Estremamente importante

38. Condurre ispezioni di routine delle strutture e delle attrezzature.

Inutile 1 2 3 4 5 6 7 Estremamente importante

39. Attuare azioni per prevenire incidenti e infortuni.

Inutile 1 2 3 4 5 6 7 Estremamente importante

40. Sviluppare strategie per minimizzare l'impatto dei rischi potenziali.

Inutile 1 2 3 4 5 6 7 Estremamente importante

Gestione degli impianti sportivi

41. Implementare mezzi appropriati per l'immagazzinamento di attrezzature e forniture.

Inutile 1 2 3 4 5 6 7 Estremamente importante

42. Sviluppare azioni per prevenire l'uso improprio delle strutture.

Inutile 1 2 3 4 5 6 7 Estremamente importante



43. Attuare un piano adeguato per la conservazione delle attrezzature.

Inutile 1 2 3 4 5 6 7 Estremamente importante

44. Manutenzione e riparazione delle strutture.

Inutile 1 2 3 4 5 6 7 Estremamente importante

Gestione del tempo

45. Stabilire le priorità nelle attività e nei compiti.

Inutile 1 2 3 4 5 6 7 Estremamente importante t

46. Delegare compiti e responsabilità per massimizzare l'efficienza.

Inutile 1 2 3 4 5 6 7 Estremamente importante

47. Implementare le procedure di analisi del tempo.

Inutile 1 2 3 4 5 6 7 Estremamente importante

48. Seguire un programma e portare a termine i compiti in tempo.

Inutile 1 2 3 4 5 6 7 Estremamente importante

Competenze informatiche

49. Usare le tecnologie informatiche per semplificare i compiti principali.

Inutile 1 2 3 4 5 6 7 Estremamente importante

50. Padroneggiare una suite per l'elaborazione di documenti d'ufficio.



Inutile 1 2 3 4 5 6 7 Estremamente importante

51. Utilizzo di un software personalizzato per l'esecuzione di determinate attività nell'organizzazione.

Inutile 1 2 3 4 5 6 7 Estremamente importante

52. Gestione di dati statistici e fogli di calcolo.

Inutile 1 2 3 4 5 6 7 Estremamente importante

Tecnologia dell'informazione

53. Fare periodicamente dei backup delle informazioni.

Inutile 1 2 3 4 5 6 7 Estremamente importante

54. Gestire la comunicazione attraverso mezzi elettronici, reti interne e internet.

Inutile 1 2 3 4 5 6 7 Estremamente importante

55. Accedere a informazioni aggiornate per migliorare le prestazioni organizzative.

Inutile 1 2 3 4 5 6 7 Estremamente importante

56. Accedere agli elementi tecnologici necessari per garantire l'efficacia.

Inutile 1 2 3 4 5 6 7 Estremamente importante

Processo decisionale

57. Utilizzando criteri oggettivi quando si prendono decisioni.



Inutile 1 2 3 4 5 6 7 Estremamente importante

58. Fornire alternative creative e selezionare l'opzione migliore tra esse.

Inutile 1 2 3 4 5 6 7 Estremamente importante

59. Considerare le implicazioni etiche prima di intraprendere azioni.

Inutile 1 2 3 4 5 6 7 Estremamente importante

60. Considerare le principali parti interessate quando si prendono decisioni.

Inutile 1 2 3 4 5 6 7 Estremamente importante

Filosofia ed etica

61. Perseguire l'apprendimento e lo sviluppo continuo all'interno dell'organizzazione.

Inutile 1 2 3 4 5 6 7 Estremamente importante

62. Promuovere principi e valori organizzativi.

Inutile 1 2 3 4 5 6 7 Estremamente importante

63. Essere un modello di ruolo nell'applicazione dei principi etici.

Inutile 1 2 3 4 5 6 7 Estremamente importante

64. Fare sforzi per realizzare la visione organizzativa.

Inutile 1 2 3 4 5 6 7 Estremamente importante



Ricerca

65. Sostenere progetti di ricerca nel campo dello sport.

Inutile 1 2 3 4 5 6 7 Estremamente importante

66. Promuovere lo scambio di conoscenze con altre organizzazioni sportive e/o professionisti.

Inutile 1 2 3 4 5 6 7 Estremamente importante

67. Stabilire alleanze strategiche con le università.

Inutile 1 2 3 4 5 6 7 Estremamente importante

68. Promuovere l'analisi dei dati per scopi di ricerca.

Inutile 1 2 3 4 5 6 7 Estremamente importante

Fondazione per lo sport

69. Comprendere le norme e le regole relative allo sport.

Inutile 1 2 3 4 5 6 7 Estremamente importante

70. Conoscere gli elementi tecnico-scientifici dello sport.

Inutile 1 2 3 4 5 6 7 Estremamente importante 71.

Comprendere la struttura organizzativa dello sport.

Inutile 1 2 3 4 5 6 7 Estremamente importante

72. Comprendere le particolarità dello sport tra gli altri sport.

Inutile 1 2 3 4 5 6 7 Estremamente importante



Gestione del controllo

73. Implementare un sistema di valutazione per il controllo della performance organizzativa.

Inutile 1 2 3 4 5 6 7 Estremamente importante

74. Fornire un sistema di feedback per consentire una maggiore agilità organizzativa.

Inutile 1 2 3 4 5 6 7 Estremamente importante

75. Controllo delle prestazioni individuali del personale.

Inutile 1 2 3 4 5 6 7 Estremamente importante

76. Garantire che gli scopi, gli obiettivi e gli standard siano rispettati.

Inutile 1 2 3 4 5 6 7 Estremamente importante

Orientamento ai risultati

77. Fare sforzi per raggiungere gli obiettivi organizzativi.

Inutile 1 2 3 4 5 6 7 Estremamente importante

78. Attuare azioni per essere più efficienti nei risultati.

Inutile 1 2 3 4 5 6 7 Estremamente importante

79. Promuovere un sistema di incentivi basato sui risultati.

Inutile 1 2 3 4 5 6 7 Estremamente importante



80. Misurare continuamente la performance organizzativa.

Inutile 1 2 3 4 5 6 7 Estremamente importante

Relazioni pubbliche

81. Stabilire e mantenere i rapporti con gli allenatori sportivi e gli atleti.

Inutile 1 2 3 4 5 6 7 Estremamente importante

82. Creare e mantenere relazioni di lavoro con i media tradizionali.

Inutile 1 2 3 4 5 6 7 Estremamente importante

83. Formare e mantenere relazioni di lavoro con i principali sponsor.

Inutile 1 2 3 4 5 6 7 Estremamente importante

84. Stabilire e mantenere i rapporti con le principali autorità.

Inutile 1 2 3 4 5 6 7 Estremamente importante

Gestione del progetto

85. Pianificazione, implementazione e valutazione dei progetti.

Inutile 1 2 3 4 5 6 7 Estremamente importante

86. Sviluppare opzioni per il finanziamento dei progetti.

Inutile 1 2 3 4 5 6 7 Estremamente importante

87. Gestire l'implementazione e l'organizzazione delle attività del progetto.

Inutile 1 2 3 4 5 6 7 Estremamente importante



88. Gestire i team di lavoro per raggiungere efficacemente gli obiettivi del progetto.

Inutile 1 2 3 4 5 6 7 Estremamente importante

Gestione strategica

89. Analizzare l'organizzazione considerando i suoi punti di forza e di debolezza.

Inutile 1 2 3 4 5 6 7 Estremamente importante

90. Implementare strategie per migliorare la posizione dell'organizzazione.

Inutile 1 2 3 4 5 6 7 Estremamente importante

91. Tradurre le strategie in obiettivi e tattiche chiare.

Inutile 1 2 3 4 5 6 7 Estremamente importante 92.

Usare indicatori per misurare il progresso delle strategie e aiutare il processo decisionale.

Inutile 1 2 3 4 5 6 7 Estremamente importante

Abilità sociali

93. Esprimere sentimenti e pensieri con la capacità di affrontare attivamente le critiche.

Inutile 1 2 3 4 5 6 7 Estremamente importante

94. Avere una rete di contatti esterni all'organizzazione per facilitare le attività di trattamento.

Inutile 1 2 3 4 5 6 7 Estremamente importante



95. Gestire i processi di gruppo e fare uso delle competenze di tutte le persone coinvolte.

Inutile 1 2 3 4 5 6 7 Estremamente importante

96. Promuovere l'interazione con altri manager di organizzazioni esterne in attività sociali.

Inutile 1 2 3 4 5 6 7 Estremamente importante

Gestione dei conflitti

97. Risolvere i conflitti in modo equo ed efficiente.

Inutile 1 2 3 4 5 6 7 Estremamente importante

98. Dimostrare capacità di negoziazione e agire correttamente in situazioni altamente stressanti.

Inutile 1 2 3 4 5 6 7 Estremamente importante

99. Promuovere il rispetto per la diversità e le differenze individuali.

Inutile 1 2 3 4 5 6 7 Estremamente importante

100. Adattarsi alla situazione e rispondere in modo efficiente nel processo decisionale.

Inutile 1 2 3 4 5 6 7 Estremamente importante

APPENDICE 2. FOCUS GROUP SULLE COMPETENZE MANAGERIALI



1. Quali benefici pensate che si possano ottenere migliorando le vostre strategie di marketing, comunicazione e visibilità?

2. Che importanza date al marketing, alla comunicazione e alla visibilità nella vostra entità?

3. Quali strategie attuate?

4. Quali strategie pensate possano essere attuate per migliorare ...?
 - marketing,
 - comunicazione
 - e visibilità.

5. Quali abilità o competenze pensi che un manager sportivo debba avere per implementare strategie di marketing, comunicazione e visibilità?

6. Quali sono i benefici o le ragioni per sponsorizzare una squadra sportiva femminile semi-professionale?

7. Quali pensi che siano i principali requisiti che uno sponsor cerca in un'entità da sponsorizzare?

8. Quali barriere si incontrano di solito quando si cerca di implementare strategie di marketing, comunicazione e visibilità?

9. Commenti o considerazioni generali.



Liberatoria

Il sostegno della Commissione europea alla produzione di questa pubblicazione non costituisce un'approvazione del contenuto, che riflette esclusivamente il punto di vista degli autori, e la Commissione non può essere ritenuta responsabile per l'uso che può essere fatto delle informazioni ivi contenute.

