

Il ruolo della Comunicazione nello Sport

The role of Communication in Sport

Patrizia Belfiore

University of Naples "Parthenope"
patrizia.belfiore@uniparthenope.it

Alessandra Sorrentini

University of Naples "Parthenope"
sorrentini@uniparthenope.it

Lorenzo Donini

University of Naples "Parthenope"
lorenzo.donini@uniparthenope.it

Abstract

Lo scopo del presente lavoro è quello di analizzare il contributo che la comunicazione ha dato, nel corso degli anni, al management dello sport. I molteplici Stakeholders degli eventi sportivi manifestano un interesse crescente alle politiche di comunicazione degli eventi stessi, in particolare di quelli aventi rilevanza internazionale. Negli anni recenti, le organizzazioni sportive hanno investito tempo e risorse nei mezzi di comunicazione digitale e nei social media per migliorare i processi di divulgazione della pratica sportiva.

The purpose of this work is to analyze the contribution that communication has given over the years to sports management. The multiple Stakeholders of sporting events show a growing interest in the communication policies of the events themselves, in particular those of international importance. In recent years, sports organizations have invested time and resources in digital media and social media to improve the dissemination processes of sports.

Keywords

Comunicazione; Sport management, Stakeholder
Communication; Sport management, Stakeholder

Introduzione

Nel corso degli ultimi decenni, le politiche di comunicazione degli eventi sportivi hanno visto affiancarsi a quelle tradizionali definite *above the line* (TV, radio, stampa quotidiana e periodica, affissioni), quelle basate sulla comunicazione non convenzionale genericamente definite *below the line* (sponsorizzazioni, relazioni pubbliche, direct marketing, fiere ed esposizioni, ecc.). Recentemente, l'attenzione è stata rivolta alle forme di comunicazione attraverso i social media. Ciò è reso possibile dall'adozione diffusa delle tecnologie digitali; infatti, il mondo del web e del social assume importanza crescente nella politiche di comunicazione grazie ad una serie di fenomeni che hanno un ruolo chiave nel determinare questa situazione: l'evoluzione di Internet e la sua penetrazione in vasti strati della popolazione; l'esplosione dei social network; il minore ricorso ai mezzi di comunicazione tradizionali; i cambiamenti negli atteggiamenti di consumo. Web e social network richiedono da un lato e rendono possibile dall'altro un'ulteriore forma di comunicazione, di tipo integrato, definita *through the line* basata sulla molteplicità dei mezzi disponibili in modo di sfruttare le interdipendenze reciproche tra l'emittente del messaggio ed i suoi destinatari.

1. Background

Nonostante la rapida crescita delle tecnologie digitali, si osserva che fino a pochi anni or sono c'è stata una scarsa focalizzazione su tali temi da parte del mondo accademico. Solo negli anni recenti, si rileva una maggiore attenzione al fenomeno da parte degli Studiosi, attratti dalle notevoli ricadute strategiche ed operative, in particolare per le imprese, derivanti dall'applicazione dei Social Media e delle tecnologie Web 2.0 (Williams & Chinn, 2010). In particolare, tra i contributi più recenti della letteratura in tema di sport, si fa riferimento all'introduzione ed all'implementazione dei nuovi strumenti di comunicazione quali blogs, podcast (Lewis & Kitchin P., 2010), Twitter (Hambrick, Simmons, Greenhalgh, & Greenwell, 2010; Thomas, 2011) ecc. utilizzati nell'ambito delle relazioni esistenti tra i diversi soggetti operanti nel settore. Sebbene in tale direzione siano stati fatti notevoli avanzamenti, tuttavia la letteratura esistente, soprattutto in alcuni specifici ambiti del settore dello sport a livello internazionale, sembra progredire con lentezza. Recentemente, si riscontra in numerosi contributi (Durkin & Lawlor, 2001; Kitchen & Schultz, "A multi-country comparison of the drive for IMC", 1999; Kitchen, Brignell, Li, & Jones, 2004a; Schultz, 2002) la tendenza ad una riduzione della spesa complessiva destinata ai mezzi di comunicazione di massa. Altri autori supportano ulteriormente tale tendenza e osservano l'incremento della comunicazione multimediale quale forma alternativa di comunicazione (Drossos, Fouskas, Kokkinaki, & Papakyriakopoulos, 2011; McCoy, Everard, Polak, & Galletta, 2007). Le motivazioni di tali cambiamenti sono riconducibili, tra l'altro, alla segmentazione dei destinatari dei messaggi di comunicazione, alla crescente frammentazione dei media, alla semplicità di accesso ai mezzi online e ai databases dei destinatari (consumatori) nonché all'enfasi crescente sulla fedeltà del consumatore mediante l'attività di comunicazione e di marketing (Kitchen, Brignell, Li, & Jones, 2004a). Secondo Dahlen (et al, 2010), il principale focus della comunicazione di marketing è quello di raggiungere "la pianificazione, l'integrazione ed il controllo del dialogo interattivo con gli utenti/ consumatori di riferimento per raggiungere gli obiettivi di benefici reciproci" (Dahlen, Lange, & Smith, 2010). Nell'ultima decade molti Studiosi hanno contribuito alla determinazione del quadro teorico di riferimento focalizzando l'attenzione sulla comunicazione integrata di marketing. Semenik (2002) definisce tale concetto come "... the process of using promotional tools in a unified way so that a synergistic communications effect is created" (Semenik, 2002). In sostanza, la comunicazione integrata "... attempts to combine, integrate and synergize elements of the communications mix, as the strengths of one are used to offset the weaknesses of others" (Kitchen, Brignell, Li, & Jones, 2004a). Inoltre, gli Autori sottolineano l'importanza della sinergia quale veicolo

per massimizzare il potenziale della comunicazione. Duncan (2002) propone un modello di comunicazione integrata nel quale la comunicazione è rappresentata come processo circolare in grado di creare brand value con conseguenti ricadute positive in termini di vendite, equity e profitti (Duncan, 2002). Il modello rappresenta dunque uno strumento efficace per lo sviluppo delle strategie di comunicazione di molte imprese (Kitchen, Schultz, Kim, Han, & Li, 2004b). Kitchen et al. riferendosi a Kwangwoon and Ilchul (1982) evidenziano l'importanza di traguardare l'implementazione di tale modello rendendolo del tutto operativo (operationalisation) (Kwangwoon & Ilchul, 1982). Mentre si riscontra una vasta conoscenza ed un acceso dibattito rispetto al tema della comunicazione integrata, l'ambito che riguarda più specificatamente la combinazione ottimale dei diversi mezzi di comunicazione è ancora abbastanza poco esplorato da parte degli Studiosi. Per quanto riguarda l'impatto delle tecnologie emergenti nel panorama dello sport in generale e degli eventi sportivi in particolare, si rileva una carenza di contributi da parte della letteratura sugli impatti del web e dei social media sulle strategie di marketing e comunicazione delle organizzazioni sportive. Al riguardo, studi recenti sull'argomento hanno approfondito le considerevoli opportunità derivanti dall'utilizzo delle tecnologie digitali nelle relazioni tra gli Stakeholders dell'evento sportivo con particolare attenzione alla comunicazione interattiva tra organizzazioni sportive, atleti e fans (Hambrick, Simmons, Greenhalgh, & Greenwell, 2010). Negli anni recenti, le organizzazioni sportive tendono ad investire tempo e risorse nei mezzi di comunicazione digitale e nei social media per migliorare la comunicazione tra i numerosi e differenti Stakeholders. Facebook, Twitter, YouTube, Foursquare, Instagram, Pinterest, Google+, blogs, sono considerate le più importanti piattaforme per un'efficace comunicazione tra i diversi attori. Infatti, i social media, ampliando l'ambito comunicazionale, raggiungono in modo efficace ed efficiente i numerosi Stakeholders in tempi rapidi, consentono crescenti flussi di informazioni e una notevole capacità di interazione (Kietzmann, Hermkens, McCarthy, & Silvestre, 2011). Tali strumenti, applicati nell'ambito della comunicazione dello sport e degli eventi sportivi, consentono l'interazione con il pubblico, la notorietà del brand e la customer relationship management. Rothschild (2011) oltre ad osservare una sensibile crescita dei social media nel settore dello sport e degli eventi sportivi a fronte di una riduzione dell'utilizzo dei media tradizionali, identifica alcuni ostacoli che si frappongono all'implementazione della strategia di comunicazione basata sui social media come, per esempio, l'apprendimento organizzativo ed il controllo della comunicazione (Rothschild, 2011). Infine, altri Autori rilevano la difficoltà di utilizzare i diversi mezzi di comunicazione in modo efficace ed efficiente e di determinare la loro combinazione ottimale, specialmente in seguito al tumultuoso sviluppo delle tecnologie informatiche. Nello specifico, il gap di informazioni e di conoscenze di tali aspetti genera incertezza sul modo in cui le organizzazioni sportive utilizzano i nuovi strumenti di comunicazione e su come ricercano il mix ottimale tra strumenti tradizionali ed innovativi (Danaher & Rossiter, 2011).

2. La Comunicazione dell'attività sportiva

La comunicazione è arrivata nella pratica gestionale a rappresentare il contenuto di una funzione aziendale, la cui importanza è equiparabile a quelle ormai consolidate come le risorse umane, la produzione o il marketing. Inoltre, la comunicazione costituisce oggi una competenza indispensabile per manager e professionisti d'impresa che intendano svolgere adeguatamente il loro ruolo in organizzazioni il cui buon funzionamento è fondato sulle reti di relazioni interpersonali che ne rappresentano la struttura portante (Invernizzi, 2002). Nello specifico, la comunicazione d'impresa si concretizza nella determinazione degli obiettivi, delle modalità e dei mezzi di contatto con i diversi pubblici, in quanto ad essa è affidato il compito di inviare informazioni agli interlocutori con cui l'impresa è in relazione. L'attività di comunicazione va interpretata sia sotto il profilo della finalità da conseguire sia rispetto ai destinatari da raggiungere. Essa, infatti, coinvolge nel processo anche gruppi sociali diversi dagli acquirenti

delle produzioni (pubblici poteri, fornitori, finanziatori, ecc.). L'azienda, nel rapporto di mutuo scambio con l'ambiente, ha la necessità di ricevere ed inviare messaggi, di creare relazioni, di inserirsi nel contesto socio-culturale che la circonda. In quest'ottica l'attività di comunicazione va dunque ben oltre l'azione promozionale, ricollegandosi a qualsiasi forma di relazione con il sistema ambientale. Tuttavia, è opportuno osservare che la promozione e, in particolare, la pubblicità rivestono un ruolo centrale nel processo di vendita e restano importanti strumenti della gestione commerciale (Sciarelli, 2014). Con riferimento alla comunicazione degli eventi sportivi è opportuno sottolineare che la molteplicità degli interlocutori degli eventi e degli strumenti di comunicazione utilizzabili per raggiungerli genera per i soggetti che emettono i messaggi una notevole complessità organizzativa e gestionale, legata sia alla pluralità dei soggetti coinvolti, sia alla diversità degli obiettivi che si intendono raggiungere con l'evento, sia ancora alle caratteristiche degli strumenti impiegabili. Allo stesso modo, la problematica legata alla valutazione dell'efficacia delle attività di comunicazione degli eventi sportivi si presenta complessa ed articolata per la molteplicità di strumenti e tecniche utilizzabili per la valutazione.

3. Caratteristiche del processo di comunicazione

In generale, le fasi del processo di comunicazione d'impresa sono articolate come segue: l'identificazione del pubblico obiettivo, lo sviluppo della strategia di posizionamento, la definizione degli obiettivi, la definizione del budget, gli strumenti del mix di comunicazione e la definizione dei mezzi di comunicazione. La comunicazione, per svolgere una vera e propria funzione strategica, deve definire con precisione le tipologie dei suoi interlocutori, gli obiettivi che vuole raggiungere, gli strumenti che intende utilizzare, l'ammontare del budget a disposizione ed i tempi degli interventi; tutto ciò seguendo un vero e proprio processo di comunicazione. Infatti, la comunicazione può esser definita come "il processo attraverso il quale un soggetto trasmette ad altri un messaggio ed è costituita da diversi elementi: una fonte, un processo di codifica, un messaggio, un canale di comunicazione, un processo di decodifica, un destinatario, la possibile presenza di rumore ed a chiudere il processo si ha la risposta del ricevente che si traduce in un feedback per il mittente".

La fonte è rappresentata dal soggetto che emette il messaggio nei confronti di un altro soggetto; la codifica è il processo mediante il quale il mittente (la fonte) trasforma un'idea in un insieme di simboli (verbali, sonori, visivi/grafici); il messaggio è rappresentato dalle informazioni o dall'immagine da comunicare al ricevente da parte dell'emittente; il canale di comunicazione è costituito dal mezzo utilizzato per la diffusione del messaggio; la decodifica è il processo attraverso il quale chi riceve il messaggio attribuisce un significato ai simboli trasmessi dalla fonte e viene effettuata dai destinatari in base ai loro atteggiamenti, valori e convinzioni; il destinatario rappresenta il pubblico target a cui è destinato il messaggio. Durante il processo di comunicazione si può verificare il fenomeno del rumore, costituito da fattori che operano una distorsione non pianificata del messaggio, che quindi potrà non essere recepito in maniera corretta dal destinatario. Il rumore può consistere in un semplice errore o nell'utilizzo di termini e immagini che non riescono a svolgere in modo corretto la loro funzione comunicativa. Tra tutti gli elementi presenti in figura 2, che rappresentano i vari elementi presenti nel processo di comunicazione, ritroviamo anche la risposta e il feedback. La risposta consiste nell'impatto che il messaggio ha avuto sulla conoscenza, sugli atteggiamenti o sui comportamenti del destinatario. Il feedback, invece, consiste nell'interpretazione della risposta da parte del mittente e fornisce un'indicazione sulla corretta decodifica del messaggio da parte del ricevente. Risposta e feedback creano il cosiddetto circuito di retroazione (feedback loop) (Kerin, Hartley, & Rudelius, 2010). Per misurare l'efficacia della comunicazione d'impresa è importante valutare la risposta dei pubblici al messaggio e verificare in che misura gli obiettivi prefissati siano stati raggiunti. Tuttavia, in taluni casi, il processo di comunicazione può risultare inefficace allorquando si verificano errori di codifica (la fonte potrebbe non riuscire a trasformare adeguatamente l'i-

dea astratta in un insieme di simboli), errori nella scelta del canale (può accadere che venga inviato un messaggio codificato correttamente attraverso un canale sbagliato; in questo modo, il messaggio non arriverà mai al destinatario desiderato), errori di decodifica (il destinatario fraintende il messaggio). Risulta dunque evidente che la realizzazione di una comunicazione pienamente efficace richiede lo sforzo comune di tutti gli attori coinvolti nel processo.

4. Peculiarità della comunicazione degli eventi sportivi

Con specifico riferimento agli eventi sportivi, e per una corretta interpretazione, in tale ambito, delle problematiche riguardanti la comunicazione, è opportuno chiarire che l'attrattività degli eventi è determinata, per la gran parte, dalla gestione efficace ed efficiente delle attività di comunicazione. Ciò rende ragione dell'elevata complessità e della rilevanza della comunicazione degli eventi sportivi. Infatti, il successo di un evento sportivo è misurabile in modo pluridimensionale sulla base di parametri che evidenziano in sintesi l'attrattività dell'avvenimento. All'uopo, si fa riferimento all'insieme di parametri proposto da (SENTEDALPS, 2005): • numero di atleti o partecipanti; • numero di delegazioni o di Paesi partecipanti; • numero di giornalisti; • ore di copertura televisiva; • ricavi da sponsorizzazioni private; • altri ricavi; • numero di giorni di competizione; • numero di volontari; • numero di spettatori; • numero di persone accreditate. Nello specifico, si possono distinguere i parametri che sono espressione delle attività di comunicazione quali il numero giornalisti, le ore di copertura televisiva, i ricavi da sponsorizzazioni private, il numero di spettatori presenti e distanti dai parametri, che riguardano più specificatamente l'offerta dell'evento, quali numero di paesi partecipanti, il numero di giorni di competizione, il numero di volontari, il livello degli atleti partecipanti. Ciascuno dei parametri considerati è di per sé un indicatore parziale della dimensione dell'evento mentre un dimensionamento globale può essere ottenuto dalla considerazione congiunta di tutti i parametri. In particolare, dalla considerazione congiunta dei parametri che sono espressione della comunicazione degli eventi si ottiene una misura dell'attrattività degli eventi stessi. Nel grafico 2 sono rappresentati i profili di due eventi sportivi, segnatamente le Universiadi Invernali di Innsbruck/Seefeld del 2005 ed il Grand Raid Cristalp (dal 2007 rinominato Grand Raid) che si tiene annualmente a Valais in Svizzera (Sorrentini, 2010). Come si può osservare, le Universiadi Invernali dal confronto risultano maggiormente attrattive in quanto i parametri che sono espressione della comunicazione dell'evento raggiungono valori più elevati, rispetto ai valori più modesti raggiunti dalle stesse variabili per il Grand Raid Cristalp. Inoltre, il forte aumento del bisogno di comunicazione negli eventi sportivi dipende sostanzialmente dalla numerosità, dall'eterogeneità e dall'interdipendenza degli Stakeholders che contribuiscono alla realizzazione dell'evento ed alla creazione di valore. Al riguardo, è opportuno precisare che la numerosità e la varietà di Stakeholders coinvolti nel business degli eventi sportivi rende ragione della molteplicità di aspettative e di obiettivi connessi agli stessi: ciascuno degli attori pone infatti differenti finalità alla sua partecipazione all'avvenimento, mostra differenti bisogni ed è portatore di differenti interessi che tuttavia, opportunamente chiariti e gestiti, possono risultare fra loro compatibili (Freeman, 1984). Ciascuno di essi è inoltre in grado di influenzare, con il proprio operare, l'efficace ed efficiente svolgimento della manifestazione e di condizionare il raggiungimento dei propri obiettivi e di quelli degli altri Stakeholders attraverso un adeguato scambio di informazioni, l'acquisizione e la condivisione di risorse, la formazione di un'identità di sistema ed una molteplicità di altre possibili azioni organizzative (Rowley, 1997).

Per quanto attiene le diverse forme di comunicazione, in via generale, occorre distinguere quelle tradizionali (*above the line* e *below the line*) da quelle innovative, di più recente affermazione, cosiddette *through the line*. La linea di cui si parla può essere considerata come una sorta di confine tra le attività il cui messaggio finale punta in primo luogo alla vendita (*above the line*) differenti dalle attività aventi l'obiettivo intermedio di esporre vantaggi e qualità dei prodotti/servizi, o ancora ad illustrare avvenimenti relativi all'impresa (*below the line*). Nel det-

taglio, l'espressione Above The Line (ATL) identifica tutte quelle attività di comunicazione di massa finalizzate ad ottenere una maggiore visibilità, nello specifico quelle veicolate attraverso i media tradizionali, quali TV, radio, stampa quotidiana e periodica, affissioni (in gran parte riconducibile all'advertising tradizionale). Below The Line (BTL), identifica tutte quelle attività di comunicazione finalizzate al raggiungimento di un target di utenti più ristretto e mirato; nello specifico quelle veicolate attraverso una comunicazione non convenzionale, come sponsorizzazioni, relazioni pubbliche, direct marketing, promozioni. Through The Line (TTL) rappresenta una nuova prospettiva, che va ben oltre la mera integrazione fra le attività di tipo "above" e "below", incentrata sull'integrazione delle diverse forme di comunicazione grazie all'introduzione del web e del digital marketing. È importante osservare che il processo comunicativo mediante le modalità tradizionali si basa sulla logica sequenziale, introdotta dagli Studiosi Shannon e Weaver nel 1949, che vede una relazione diretta e unidirezionale tra emittente del messaggio e ricevente. Il processo comunicativo avviene dunque sempre nella medesima direzione: l'unico mittente produce il messaggio, i molti destinatari non possono fare altro che riceverlo e decodificarlo. Ciò significa che il messaggio, per esempio attraverso la stampa, la tv, ecc., rivolto ad un vasto pubblico, e non modificabile nell'immediato, darà i propri effetti attraverso un feedback per l'emittente in un momento successivo, per esempio attraverso una stima dell'andamento delle vendite registrate per il prodotto o per il servizio (Shannon&Weaver, 1949). Viceversa, con la modalità innovativa through the line (in questo caso la linea assume una funzione trasversale a tutte le tipologie) esistono una pluralità di mittenti e destinatari che possono scambiarsi i ruoli. Ogni singolo processo comunicativo è bidirezionale, ed assume la forma di dialogo. La relazione tra emittente e ricevente avviene in tempo reale con forti interdipendenze reciproche generando un feedback totalmente dinamico, per cui il messaggio può essere continuamente modificato. Inoltre, come nel caso dei social web, si attiva un elevato numero di relazioni. La conseguenza più evidente di tali innovazioni è quella di fare circolare le informazioni ad una velocità sempre maggiore ed a costi contenuti. Dall'attenta considerazione delle forme di comunicazione innovativa, è fornita di seguito una sintesi delle principali caratteristiche di ciascuna: le categorie più diffuse della comunicazione below the line sono rappresentate dal viral marketing, guerrilla marketing, ambient marketing e dallo street marketing, che trovano ampio sviluppo anche in ambito sportivo. Il viral marketing è un tipo di comunicazione non convenzionale che sfrutta la capacità comunicativa di pochi soggetti interessati per trasmettere il messaggio ad un numero elevato di utenti finali. La modalità di diffusione del messaggio segue un profilo tipico che presenta un andamento esponenziale. In linea generale si può affermare che la comunicazione virale sia una sorta di evoluzione del più classico passaparola, con la grande differenza che il messaggio non si diffonde one-to-one, cioè di bocca in bocca, ma sfrutta le infinite potenzialità delle reti propagandosi in modo one-to-many. In sostanza, una campagna di marketing virale è legata a internet e alla multimedialità, e consiste nella diffusione di contenuti (spesso bizzarri, cinici, divertenti o, nel caso dello sport, incentrato su prestazioni impossibili) in grado di stimolare il passaparola tra gli utenti. L'interattività sta quindi nel rendere gli utenti parte attiva della comunicazione, coinvolgendoli direttamente come attori o in qualità di divulgatori. Il guerrilla marketing è una definizione coniata dal pubblicitario statunitense Jay Conrad Levinson nel 1984, per indicare una forma di promozione pubblicitaria non convenzionale e a basso costo ottenuta attraverso l'utilizzo creativo di mezzi e strumenti aggressivi che fanno leva sull'immaginario e sui meccanismi psicologici degli utenti finali (Cova, Giordano, & Pallera, 2007). L'ambient marketing è una forma di comunicazione non convenzionale che sfrutta l'ambiente sia esso una strada, un negozio, un ascensore, una cabina telefonica, ecc. per "incontrare" il target. L'ambient marketing cerca di portare la pubblicità direttamente dove si trova il suo target specifico, costruendo messaggi ad hoc per i suoi obiettivi; un target potenzialmente molto ricettivo, perché colto "di sorpresa" in un momento di rilassatezza, in un ambiente ove si è recato con motivazioni completamente diverse da quelle usuali per la ricezione di una comunicazione pubblicitaria. Lo street marketing è una forma di comunicazione non convenzionale che si esplica esclusivamente per le strade vere e proprie di una città o al massimo all'interno dei

Centri Commerciali, e privilegia, come strumenti, il corpo e l'azione di performer. In particolare, la comunicazione nello street marketing opta per la "spettacolarizzazione" del suo farsi, del suo essere performance che accade in coordinate spazio temporali molto esatte: in quel preciso momento e per il pubblico che si è deciso di andare a "colpire" agendo su quella location. Per quanto detto, la distinzione tra la comunicazione above the line e below the line va perdendo di significato; infatti, in origine la "linea" serviva a distinguere la quota di budget destinata alla pubblicità da quella da destinare alle altre modalità di comunicazione di marketing, controllando i margini di redditività e le risorse disponibili per entrambi gli aggregati. Oggi, invece, sempre più aziende sfruttano la combinazione tra i diversi strumenti e mezzi di comunicazione, in una prospettiva che è stata definita *through the line*. Si tratta insomma di una distinzione che sembra aver fatto il suo tempo, soprattutto se si considera che nella prospettiva dei consumatori queste linee non hanno alcun significato (Kotler, Keller, Ancarani, & Costabile, 2012).

5. Una visione moderna di comunicazione

Nella visione tradizionale la comunicazione aziendale è vista come un'attività e una funzione organizzativa sostanzialmente tattica; comunicazione e strategia sono legate da una relazione lineare di causa ed effetto. Inoltre, l'impresa ha un rilevante controllo dei flussi di comunicazione; organizza e implementa campagne di comunicazione per condizionare i pubblici. Negli ultimi anni, con l'avvento e la diffusione dei new media, per effetto dello sviluppo delle applicazioni del web 2.0, la comunicazione assume una dimensione strategica che trova espressione nella relazione circolare tra comunicazione e strategia aziendale creando forti interdipendenze reciproche. Tali fenomeni comportano la perdita del controllo dei contenuti della comunicazione da parte dell'impresa (Gorry & Westbrook, 2009). In particolare, il mondo del web e del social assume importanza crescente nella strategie di comunicazione grazie ad una serie di fenomeni che hanno un ruolo chiave nel determinare questa situazione: *il* l'evoluzione di Internet e la sua diffusione; *il* l'esplosione dei social network; *il* la riduzione del ricorso ai media tradizionali; *il* i cambiamenti negli atteggiamenti di consumo. Anche nel mondo dello sport e degli eventi sportivi, l'utilizzo del web e dei social media sta crescendo rapidamente; molte organizzazioni sportive tendono ad impegnare sempre più risorse e tempo per la realizzazione di propri canali social e per interagire con i diversi Stakeholders. La dimensione strategica della comunicazione trova infatti espressione nella complessità e nelle interdipendenze tra i diversi Stakeholders. Si passa dunque da una comunicazione tendenzialmente centrata sull'impresa ad una comunicazione in rete. Pertanto i contenuti della comunicazione sono generati dalle imprese, dai mass media tradizionali e soprattutto dagli individui nelle loro conversazioni in rete (Siano, 2012). I social media si caratterizzano dunque come *consumer-generated media*. Tra i loro effetti si osservano i fenomeni di *user/consumer-generated content* e di *consumer/stakeholder empowerment* (Pires, Stanton, & Rita, 2006) (Kucuk & Krishnamurthy, 2007). Tali fenomeni modificano il modo di pianificare e realizzare le attività di comunicazione online delle organizzazioni (Vollero, 2010). In questa prospettiva, si riconosce che i new media costituiscono per le imprese sportive un mezzo efficiente sia in termini di costi che in termini di ampiezza dell'audience con la possibilità di far vivere un'esperienza interattiva allo spettatore. Comunicazione tradizionale e innovativa vengono messe l'una di fianco all'altra con la possibilità di poter diffondere il messaggio di promozione di un evento ad un maggior numero di utenti utilizzando mezzi diversi a seconda del target obiettivo da raggiungere.

Con la comunicazione "*through the line*" si afferma il modello di Integrated Marketing Communication (IMC) definito come "il processo di pianificazione volto a garantire l'utilizzo combinato degli strumenti di comunicazione in grado di generare effetti sinergici, che diventano veicolo per massimizzare il potenziale della comunicazione" adottando la flessibilità necessaria per affrontare con reattività le continue sfide che provengono dai continui cambiamenti. Tale modello fornisce dunque un valido supporto al decisore sulla scelta della combinazione

ottimale dei mezzi di comunicazione da adottare.

In quest'ottica un'organizzazione sportiva nella scelta degli strumenti e dei canali di comunicazione da adottare per le proprie strategie di comunicazione, dovrebbe tener conto non soltanto delle caratteristiche peculiari del mezzo e della possibilità di utilizzarlo in sinergia con altri strumenti, ma anche della propensione a recepire ed accogliere le nuove tecnologie da parte di tutti gli Stakeholders.

Conclusioni

Il mondo dello sport e, in particolare, la gestione e l'organizzazione delle molteplici tipologie di eventi sportivi, richiamano le problematiche tipiche di un settore considerato ad "alta intensità di business". In particolare, la numerosità degli attori presenti all'interno delle organizzazioni sportive evidenzia l'importanza e la complessità dell'attività di comunicazione e dunque dello sviluppo della comunicazione aziendale come area autonoma di management. Infatti, con la diffusione dei new media la comunicazione assume una dimensione strategica che trova espressione nella relazione circolare tra le organizzazioni e gli stakeholders; i contenuti della comunicazione sono generati non più solo dalle imprese e dai tradizionali mass media ma sempre più anche da tutti gli individui nelle loro conversazioni in rete. L'evoluzione dei mezzi di comunicazione e la diffusione sempre più ampia dei nuovi media (smartphone, Internet, social, televisione digitale terrestre e satellitare, ecc.) consentono lo sviluppo della comunicazione through the line attraverso l'implementazione del modello della comunicazione integrata andando a modificare profondamente la pianificazione e la realizzazione delle attività di comunicazione. In tale direzione, le organizzazioni sportive tendono a ricercare il mix ottimale dei mezzi di comunicazione, dalla combinazione di mezzi tradizionali e innovativi, per lo sviluppo di una strategia di comunicazione efficace ed efficiente. Gli approfondimenti forniti dal presente lavoro possono essere considerati un importante spunto di riflessione per favorire un cambiamento nella percezione della comunicazione aziendale come una funzione di management basata sulle competenze professionali e in grado di gestire la complessità delle relazioni tra tutti gli attori che contribuiscono alla realizzazione degli eventi sportivi. In quest'ottica, l'utilizzo dei nuovi media rappresenta per le organizzazioni sportive il percorso da seguire per la realizzazione di strategie comunicative di pieno successo; tuttavia non deve essere trascurato il ruolo specifico dei media ciascuno con la propria identità fatta di codici, dinamiche e aspettative, ma anche di costi e benefici, da valutare con attenzione preventivamente al loro impiego.

Bibliografia

- Bateson, J. E., & Hoffman, D. K. (2006). *Gestire il marketing dei servizi*. Milano: Apogeo.
- Cherubini, S. (2003). *Il marketing sportivo: analisi, strategie, strumenti* (5 ed.). Milano: Franco Angeli.
- Cova, B., Giordano, A., & Pallera, M. (2007). *Marketing non convenzionale. Viral, guerrilla, tribal e i 10 principi fondamentali del marketing post-moderno*. Milano: Il Sole 24 Ore.
- Dahlen, M., Lange, F., & Smith, T. (2010). *Marketing Communication – A Brand Narrative Approach*. Chichester, Sussex, UK: John Wiley and Sons Ltd.
- Danaher, P., & Rossiter, J. (2011). Comparing perceptions of marketing communication channels. *European Journal of Marketing*, 45(1-2), 6-42.
- Drossos, D. A., Fouskas, K. G., Kokkinaki, F., & Papakyriakopoulos, D. (2011). Advertising on the internet: perceptions of advertising agencies and marketing managers. *International Journal of Internet Marketing and Advertising*, 6(3), 244-264.
- Duncan, T. (2002). *IMC: Using Advertising and Promotion to Build Brands*. New York: International ed., The McGraw-Hill Companies, Inc.

- Durkin, M., & Lawlor, M. A. (2001). "The implications of the internet on the advertising agency-client relationship". *The Service Industries Journal*, 21(2), 175-190.
- Gorry, G., & Westbrook, R. (2009). *Winning the Internet Confidence Game*. *Corporate Reputation Review*, 12, 195-203.
- Hambrick, M. E., Simmons, J. M., Greenhalgh, G. P., & Greenwell, C. (2010). Understanding professional athletes use of Twitter: a content analysis of athletetweets. *International Journal of Sport Communication*, 3(4), 454-471.
- Invernizzi, E. (2002). La poliedricità della comunicazione per lo sviluppo dell'impresa. *Sinergie*(59), 19-39.
- Kerin, R. A., Hartley, S. W., & Rudelius, W. (2010). *Marketing*. (P. L., A cura di) Milano: 2. Ed., McGraw-Hill.
- Kietzmann, J. H., Hermkens, K., McCarthy, I. P., & Silvestre, B. S. (2011, May-June). "Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media". *Business Horizons*, 54(3), 241-251.
- Kitchen, P. J., Brignell, J., Li, T., & Jones, G. S. (2004a). "The emergence of IMC: a theoretical perspective". *Journal of Advertising Research*, 44(1), 19-30.
- Kitchen, P. J., Schultz, D. E., Kim, I., Han, D., & Li, T. (2004b). "Will agencies ever 'get' (or understand) IMC?". *European Journal of Marketing*, 38(11-12), 1417-1436.
- Kotler, P. (2004). *Marketing management*. Milano: 11 edizione italiana, Pearson.
- Kotler, P., Keller, K. L., Ancarani, F., & Costabile, M. (2012). *Marketing management* (14 ed.). Milano: Pearson.
- Kucuk, S., & Krishnamurthy, S. (2007). An Analysis of Consumer Power on the Internet. *Technovation*, 27(1-2), 47-56.
- Kwangwoon, K., & Ilchul, K. (1982). *Social Science Study Methodology*. Seoul: Parkyoungsa.
- Lambin, J. (2012). *Market-driven management: marketing strategico e operativo* (italiana ed.). (E. Tesser, & M. Galvagno, Trad.) Milano: McGraw-Hill.
- Lambin, J. J. (1996). *Marketing strategico. Una prospettiva europea*. Milano: McGraw Hill.
- Lewis, R., & Kitchin P. (2010). *New communications media of sport* (Vol. Sport Public Relations and Communication). (M. Hopwood, P. Kitchin, & J. Skinner, A cura di) Oxford, UK: Elsevier.
- Lugli, G. (2005). Il prosumerismo nel marketing dei servizi. *Mercati e competitività*(1), 169-199.
- Perrone, F. (2006). *Manuale introduttivo alla comunicazione aziendale* (Seconda Edizione ed.). Milano: Franco Angeli.
- Pires, G., Stanton, J., & Rita, P. (2006). The internet, consumer empowerment and marketing strategies. *European Journal of Marketing*, 40(9-10), 936-949.
- Rothschild, P. C. (2011). "Social media use in sports and entertainment venues". *International Journal of Event and Festival Management*, 2(2), 139-150.
- Rowley, T. J. (1997). Moving Beyond Dyadic Ties: A Network Theory of Stakeholder Influences. *Academy of Management Review*, 22(4), 887-910.
- Schultz, D. E. (2002). "Summit explores where IMC, CRM meet". *Marketing News*, 36(5), 11-12.
- Sciarelli, S. (2014). *La gestione dell'impresa tra teoria e pratica aziendale*. Padova: Cedam.
- Semenik, R. J. (2002). *Promotion and Integrated Marketing Communications*. Cincinnati, OH: Thompson Learning/South-Western.
- Shannon, C. E., & Weaver, W. (1949). *The Mathematical Theory of Communication*. Urbana and Chicago: University of Illinois Press.
- Siano, A. (2012, Settembre-Dicembre). La comunicazione per la sostenibilità nel management delle imprese. *Sinergie*(89), 3-23.
- Sorrentini, A. (2010). *Il business degli eventi sportivi*. Torino: Giappichelli.
- Thomas, J. A. (2011). "Twitter: the sports media rookie". *Journal of Sports Media*, 6(1), 115-120.
- Turban, E., King, D., Lee, J., Warkentin, M., & Chung, H. (2002). *Electronic Commerce: A*

Managerial Perspectiv. New York: Prentice Hall.
Vollero, A. (2010). E-marketing e Web communication. Verso la gestione della corporate reputationonline.Torino: Giappichelli.