



FIRENZE  
UNIVERSITY  
PRESS

Daniele Scarpi de Claricini

# ■ Sport, tecnologia e co-creazione del valore

Nuovi modelli di coinvolgimento  
del consumatore



STUDIE SAGGI

ISSN 2704-6478 (PRINT) – ISSN 2704-5919 (ONLINE)

– 266 –



Daniele Scarpi de Claricini

# Sport, tecnologia e co-creazione del valore

Nuovi modelli di coinvolgimento del consumatore

FIRENZE UNIVERSITY PRESS

2025

Sport, tecnologia, e co-creazione del valore : nuovi modelli di coinvolgimento del consumatore / Daniele Scarpi de Claricini. – Firenze : Firenze University Press, 2025.  
(Studi e saggi ; 266)

<https://books.fupress.com/isbn/9791221507409>

ISSN 2704-6478 (print)  
ISSN 2704-5919 (online)  
ISBN 979-12-215-0739-3 (Print)  
ISBN 979-12-215-0740-9 (PDF)  
ISBN 979-12-215-0741-6 (ePUB)  
ISBN 979-12-215-0742-3 (XML)  
DOI 10.36253/979-12-215-0740-9

Graphic design: Alberto Pizarro Fernández, Lettera Meccanica SRLs

Front cover image: OpenAI. Image generated with DALL-E (2025)

Publicato nell'ambito del progetto «Consumer analytics and technology transformation in sports marketing and management (CATSMM)» Codice Progetto 2022AS4WYR\_001, CUP J53D23004350006, finanziato nell'ambito del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza PNRR – Missione 4 – Componente 2 – Investimento 1.1 «Fondo per il Programma Nazionale di Ricerca e Progetti di Rilevante Interesse Nazionale (PRIN)» (Bando indetto con D.D. del MUR n. 104 del 02/02/2022).

#### *Peer Review Policy*

Peer-review is the cornerstone of the scientific evaluation of a book. All FUP's publications undergo a peer-review process by external experts under the responsibility of the Editorial Board and the Scientific Boards of each series (DOI 10.36253/fup\_best\_practice.3).

#### *Referee List*

In order to strengthen the network of researchers supporting FUP's evaluation process, and to recognise the valuable contribution of referees, a Referee List is published and constantly updated on FUP's website (DOI 10.36253/fup\_referee\_list).

#### *Firenze University Press Editorial Board*

M. Garzaniti (Editor-in-Chief), M.E. Alberti, F. Vittorio Arrigoni, E. Castellani, F. Ciampi, D. D'Andrea, A. Dolfi, R. Ferrise, A. Lambertini, R. Lanfredini, D. Lippi, G. Mari, A. Mariani, P.M. Mariano, S. Marinai, R. Minuti, P. Nanni, A. Orlandi, I. Palchetti, A. Perulli, G. Pratesi, S. Scaramuzzi, I. Stolzi.

*FUP Best Practice in Scholarly Publishing* (DOI 10.36253/fup\_best\_practice)

📖 The online digital edition is published in Open Access on [www.fupress.com](http://www.fupress.com).

Content license: except where otherwise noted, the present work is released under Creative Commons Attribution 4.0 International license (CC BY 4.0: <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode>). This license allows you to share any part of the work by any means and format, modify it for any purpose, including commercial, as long as appropriate credit is given to the author, any changes made to the work are indicated and a URL link is provided to the license.

Metadata license: all the metadata are released under the Public Domain Dedication license (CC0 1.0 Universal: <https://creativecommons.org/publicdomain/zero/1.0/legalcode>).

© 2025 Author(s)

Published by Firenze University Press  
Firenze University Press  
Università degli Studi di Firenze  
via Cittadella, 7, 50144 Firenze, Italy  
[www.fupress.com](http://www.fupress.com)

*This book is printed on acid-free paper  
Printed in Italy*

# Sommario

Prefazione	7
<i>Vittorio Andrea Vaccaro, CONI</i>	
Introduzione	
Sport, tecnologia, e co-creazione del valore	11
Capitolo 1	
Il concetto di valore nel marketing sportivo	15
1.1. Introduzione	15
1.2. L'evoluzione del concetto di valore nel marketing	16
1.3. Esperienza e valore percepito nel contesto sportivo	21
1.4. L'esperienza come dimensione del valore	22
1.5. Il consumatore come co-creatore del valore	26
1.6. Conclusione	34
Capitolo 2	
Co-creazione di valore nello sport: modelli teorici e implicazioni strategiche	37
2.1. Introduzione	37
2.2. Definizione e cornici teoriche della co-creazione di valore	38
2.3. La co-creazione come leva strategica per lo sport business	45
2.4. Tipi e livelli di co-creazione	52
2.5. Conclusione	58

Capitolo 3	
<b>Tecnologie digitali e co-creazione di valore nello sport</b>	<b>61</b>
3.1. Introduzione	61
3.2. Tecnologie digitali come abilitatori di valore	62
3.3. Dispositivi indossabili, IoT e tracciamento delle prestazioni	67
3.4. Intelligenza Artificiale e personalizzazione delle esperienze	70
3.5. Piattaforme digitali e canali di partecipazione	73
3.6. Casi studio e innovazioni emergenti	78
3.7. Conclusione	82
Capitolo 4	
<b>Nuovi modelli di coinvolgimento del consumatore sportivo</b>	<b>85</b>
4.1. Introduzione	85
4.2. Il coinvolgimento come costruzione sociale: rituali e culture partecipative	87
4.3. Economie dell'attenzione e mercificazione del coinvolgimento	94
4.4. Identità fluide, comunità transmediali e tribalismo sportivo	100
4.5. Tra inclusività e divario digitale: chi resta escluso?	104
4.6. Verso ecosistemi relazionali: co-gestione e attivismo dei tifosi	108
4.7. Conclusione	112
Capitolo 5	
<b>Imprenditorialità sportiva nell'era digitale</b>	<b>115</b>
5.1. Introduzione	115
5.2. L'impresa sportiva oltre il club: nuove geografie del valore	116
5.3. Atleti e creatori di contenuti digitali come micro-imprese digitali	122
5.4. Modelli di valorizzazione economica condivisa	127
5.5. Verso un modello post-industriale dello sport	133
5.6. Conclusione	139
Capitolo 6	
<b>Tecnologia e co-creazione: limiti, rischi e implicazioni manageriali</b>	<b>141</b>
6.1. Introduzione	141
6.2. Co-creazione tecnologica: tra coinvolgimento attivo e delega	143
6.3. La tensione tra partecipazione e controllo	150
6.4. L'etica e l'equità degli algoritmi nello sport digitale	157
6.5. Conclusione	161
Conclusione	
<b>Lo sport come piattaforma di valore condiviso</b>	<b>163</b>
<b>Bibliografia</b>	<b>169</b>
<b>Glossario</b>	<b>179</b>

## Prefazione

Oggi, lo sport si svolge in un mondo molto diverso. Non è solo una fase di cambiamento, ma un processo che sta cambiando in modo radicale i modi in cui si pratica, si gestisce, si comunica e si vive a tutti i livelli, dall'agonismo alle realtà promozionali. Non solo gli strumenti e le attrezzature stanno cambiando, ma anche le relazioni, le aspettative e i significati che si accompagnano allo sport. Al centro di questo processo ci sono due forze convergenti: da un lato, la trasformazione digitale, con l'avanzamento di tecnologie come l'intelligenza artificiale, i dispositivi indossabili, l'Internet delle Cose, le piattaforme di social media e i sistemi di analisi dei dati; dall'altro, un pubblico che sta diventando più attivo, connesso e consapevole, e che non si limita più a consumare sport, ma desidera partecipare, contribuire e plasmarlo. In questo contesto, il concetto di co-creazione di valore diventa molto importante. Non sarà più sufficiente fare un'offerta sportiva 'chiusa' e inviarla al pubblico attraverso canali tradizionali. Ora, i consumatori – tifosi, utenti digitali e comunità – devono essere coinvolti in un processo dinamico e condiviso in cui il valore non è solo dato, ma co-creato. È un cambiamento profondo che riguarda non solo il marketing, ma anche il modo in cui pensiamo allo sport come fenomeno sociale, culturale ed economico.

La monografia che ho il piacere e l'onore di introdurre nasce da queste premesse. L'autore, con grande competenza e rigore scientifico, propone un'analisi attenta e originale delle dinamiche attraverso cui la tecnologia sta ridefinendo il rapporto tra sport e consumatori, con un'attenzione particolare ai nuovi modelli di coinvolgimento, alle forme emergenti di imprenditorialità e alle sfide manageriali che si pongono di fronte alle organizzazioni sportive. Non si tratta solo di uno studio teorico o di un esercizio descrittivo; è una profonda rifles-

sione basata su una solida fondazione concettuale e su una lettura attuale dei cambiamenti in atto.

In qualità di Consigliere Nazionale, oltre che Vice Presidente Vicario regionale del CONI, e Direttore Scientifico della Scuola Regionale dello Sport, parlo ogni giorno con club sportivi, federazioni, enti di promozione sportiva, atleti, dirigenti, tecnici e i tanti volontari che si confrontano con questa nuova situazione. Oggi, lo sport deve dialogare con le tecnologie digitali non solo per visibilità o comunicazione, ma anche perché il modo di 'essere sport' sta cambiando: i tifosi si esprimono online, le esperienze si vivono attraverso piattaforme e la fedeltà deriva da un coinvolgimento continuo, anche al di fuori del campo. Vediamo crescere il numero di aziende che sperimentano, innovano e cercano nuovi modi per mantenere viva e significativa la loro relazione con il pubblico. Ma vediamo anche i problemi: mancanza di risorse, mancanza di formazione, barriere culturali e organizzative. Ecco perché penso che questo libro sia molto utile e tempestivo: non solo offre un'analisi teorica di alto livello, ma fornisce anche strumenti per comprendere e affrontare questa fase di cambiamento.

Uno degli aspetti più interessanti di cui parla il libro è come il consumatore sportivo non sia più solo uno spettatore, ma una parte importante dell'ecosistema. L'utente diventa un prosumer, il che significa che crea e utilizza contenuti, esperienze e significati. Questo cambiamento ha grandi effetti non solo sulla comunicazione, ma anche sulla strategia, l'economia e la gestione. Le organizzazioni sportive dovranno ripensare la loro offerta, i loro canali, i loro modelli di business. Sarà importante costruire relazioni durature, reali e personalizzate che possano creare valore per entrambe le parti. Il libro parla anche di un altro argomento, a mio avviso, molto importante: l'imprenditorialità sportiva digitale. In un mondo in cui è più facile avviare un'attività e la tecnologia è più accessibile, stanno nascendo nuovi tipi di iniziative imprenditoriali, come startup, micro-brand, piattaforme verticali e atleti che diventano i propri marchi. È una rivoluzione silenziosa ma potente che sta cambiando le regole dell'intero settore. Ha anche molto a che fare con il sistema sportivo italiano, unanimemente considerato come il migliore del mondo – i risultati parlano chiaro – sarà, senza dubbio, un punto di riferimento globale per trovare modi per accogliere, valorizzare e integrare queste nuove energie. Allo stesso tempo, il testo non parla solo delle opportunità; dedica anche molto spazio a riflessioni critiche. Perché la tecnologia, come ogni strumento potente, porta con sé rischi e responsabilità. La gestione dei dati, la trasparenza dei processi, la protezione della privacy, l'eccesso di informazioni e l'esclusione digitale sono tutte questioni che le organizzazioni sportive, grandi e piccole, devono imparare a gestire seriamente. E il volume ne parla in modo chiaro, equo e logico.

Oggi, lo sport ha bisogno di nuove competenze. Non basta più sapere come pianificare un evento o gestire una squadra. Ne abbiamo bisogno nelle aree digitali, manageriali e strategiche, così come di una nuova cultura dell'ascolto e del collegamento. Una cultura in cui il valore deriva dalle connessioni tra persone, reti, lingue e tecnologie. In cui le società sportive imparano a pensarsi come piattaforme e non più solo come strutture. In cui parlare con il pubblico non

è un'attività secondaria, ma la base di ogni proposta di valore. In questo senso, il libro che il lettore ha tra le mani è un contributo prezioso. Non solo per chi si occupa di marketing o comunicazione, ma in generale per il contesto dello sport: dirigenti, federazioni, amministratori locali, responsabili della promozione e, naturalmente, anche per chi lavora sul campo, a contatto diretto con atleti e comunità.

È un libro che fa riflettere, che stimola il confronto e che può aiutare a prendere decisioni più consapevoli. Desidero quindi ringraziare l'autore per aver scelto di dedicare questo lavoro a un tema così rilevante e per averlo fatto con profondità, chiarezza e spirito costruttivo. E rivolgo ai lettori l'augurio che da queste pagine possano nascere nuove idee, nuove domande e, soprattutto, nuove pratiche. Perché lo sport del futuro si costruisce oggi, con visione, competenza e, soprattutto, collaborazione. Non è un caso che il motto dei Giochi Olimpici, dopo più di cento anni, abbia aggiunto a «Citius, Altius, Fortius» la parola «Communiter», insieme.

Vittorio Andrea Vaccaro  
*Consigliere Nazionale CONI*  
*Vice Presidente Vicario CONI Emilia Romagna*  
*Direttore Scientifico – Scuola Regionale dello Sport Emilia Romagna*  
*Consigliere Federale – Federazione Italiana Golf*



## Sport, tecnologia, e co-creazione del valore

Come stanno cambiando le dinamiche di valore nello sport nell'epoca della trasformazione digitale? In che modo le nuove tecnologie come Internet of Things, dispositivi indossabili, social media e piattaforme interattive stanno cambiando le esperienze dei consumatori e i modelli di gestione delle organizzazioni sportive? Qual è il significato di «co-creare valore» in un ambiente in cui ogni azione è monitorata, tracciata e sfruttata per generare reddito?

Per rispondere a queste domande, questo volume esamina le profonde trasformazioni che stanno avendo luogo nel contesto dello sport a causa delle nuove tecnologie. Oggi lo sport è più di un semplice bene di consumo; semmai, è diventato una piattaforma interattiva in cui il pubblico svolge un ruolo dinamico e compartecipe. Il pubblico oggi è spettatore, ma anche produttore di contenuti e attore culturale. In tali circostanze, la co-creazione di valore diventa una lente strategica e teorica attraverso la quale leggere i nuovi tipi di coinvolgimento e creazione di significati che caratterizzano le interazioni tra organizzazioni sportive, atleti e consumatori.

Al centro della discussione c'è dunque un cambio di prospettiva: dalla logica dello scambio alla logica dell'uso, dalla centralità dell'impresa alla creazione di valore attraverso la condivisione di esperienze. Le tecnologie digitali, tuttavia, creano potenzialmente nuove asimmetrie di potere, nuovi rischi morali e nuove responsabilità manageriali, oltre a consentire una partecipazione più ampia, personalizzata e completa. Questo libro offre quindi una lettura ampia e critica dello sport come luogo di ibridazione culturale, innovazione tecnologica e ri-negoziazione del valore.

Daniele Scarpi de Claricini, University of Bologna, Italy, [daniele.scarpi@unibo.it](mailto:daniele.scarpi@unibo.it), 0000-0001-9652-9109

Referee List (DOI 10.36253/fup\_referee\_list)

FUP Best Practice in Scholarly Publishing (DOI 10.36253/fup\_best\_practice)

Daniele Scarpi de Claricini, *Sport, tecnologia e co-creazione del valore. Nuovi modelli di coinvolgimento del consumatore*, © 2025 Author(s), CC BY 4.0, published by Firenze University Press, ISBN 979-12-215-0740-9, DOI 10.36253/979-12-215-0740-9

In effetti, la comprensione degli sport contemporanei non può più essere limitata alle sole categorie di prestazione, competizione e fruizione lineare. Lo sport sta diventando sempre più un laboratorio tecnologico e simbolico in cui vengono sviluppate nuove modalità di interazione, viene creato valore e viene costruita un'identità. Questo volume si pone l'obiettivo di offrire un contributo teorico e critico all'interpretazione di queste trasformazioni esaminando le pratiche di co-creazione del valore che caratterizzano l'ecosistema sportivo digitale. Il testo si propone non solo come una presentazione del cambiamento in atto, ma anche come uno strumento per leggere le sue implicazioni teoriche, organizzative e culturali integrando prospettive dal marketing e dal management dell'innovazione. Il valore non è più visto come qualcosa che l'impresa dà al consumatore. Invece, viene visto come un processo di co-creazione condivisa attraverso interazioni ripetute nel tempo con tecnologie digitali sempre più sofisticate e coinvolgenti. Quindi, gli strumenti utili per esaminare il nuovo contesto includono le idee di co-creazione del valore e le nuove forme di imprenditorialità: la tecnologia non è solo uno strumento per comunicare e ottimizzare, ma è un'infrastruttura che consente alle persone di partecipare al processo di creazione di valore attraverso il coinvolgimento.

Il libro è strutturato in sei capitoli, ciascuno dei quali affronta un aspetto della transizione in atto: il Capitolo 1 illustra il concetto di valore e la sua evoluzione nel marketing, applicandola allo sport. Il capitolo si concentra sul passaggio da una visione prodotto-centrica (*value-in-exchange*) a una visione relazionale ed esperienziale (*value-in-use*), sottolineando come le esperienze multisensoriali, i rituali collettivi e le interazioni simboliche costruiscono valore nello sport. In particolare, il capitolo presenta il ruolo che svolgono i consumatori nella co-creazione di valore, anticipando i contenuti dei capitoli successivi.

Il Capitolo 2 presenta il concetto di co-creazione del valore, che è fondamentale per interpretare il marketing sportivo contemporaneo. Il capitolo esamina i modi in cui la co-creazione può essere utilizzata come strategia per differenziare l'offerta, rafforzare la fedeltà e creare esperienze durature. L'attenzione si concentra sulle varie forme di co-creazione osservate tra club, tifosi, atleti, sponsor e mezzi di comunicazione, nonché sugli ambienti che consentono la co-creazione di valore, come eventi, social network, ecc.

Il Capitolo 3 discute il ruolo che le tecnologie digitali possono svolgere nel trasformare l'esperienza sportiva. Il capitolo esamina come i dispositivi indossabili, l'intelligenza artificiale, le piattaforme dei social media e l'Internet of Things stiano cambiando il modo in cui le persone consumano, producono e interagiscono, dal marketing esperienziale all'idea di un percorso esperienziale del tifoso. Il capitolo fornisce numerosi esempi di pratiche innovative in cui i consumatori non sono solo spettatori, ma anche co-creatori dell'esperienza, producendo contenuti e prendendo decisioni interattive.

Il concetto di coinvolgimento è presentato nel Capitolo 4 come una costruzione sociale e una performance collettiva, non come una semplice metrica. Oggi, la tifoseria è una pratica culturale al tempo stesso condivisa e digitalizzata, che coinvolge meme, remix, narrazioni partecipative e campagne virali. Il capitolo

analizza quindi le conseguenze del coinvolgimento: l'attenzione diventa capitale e i tifosi diventano risorse strategiche. Il capitolo offre una visione multidimensionale delle tensioni tra inclusione e controllo, organizzazione e spettacolarizzazione, e affronta questioni come il disimpegno digitale, la gamification della partecipazione e l'attivismo dei tifosi.

Il Capitolo 5 si concentra quindi sull'imprenditorialità sportiva in chiave digitale. Il centro dell'intero sistema, il club sportivo, si ridefinisce come nodo in una rete distribuita di attori autonomi, tra cui atleti-imprenditori, startup, piattaforme e creatori di contenuti digitali. L'industria sportiva è diventata ibrida, decentrata e guidata da logiche relazionali e culturali. Il capitolo discute le nuove geografie del valore, i modelli di valorizzazione economica decentralizzati (valore del tifoso, gettoni digitali per l'accesso a contenuti, blockchain) e la disintermediazione dei mezzi di comunicazione tradizionali. Vengono inoltre discussi i rischi associati a un sistema basato su visibilità, rapporto costi-efficacia e predittività.

Il Capitolo 6, invece, l'ultimo, discute i limiti, i rischi e le implicazioni gestionali della co-creazione di valore mediata dalla tecnologia. Mentre la retorica della partecipazione incoraggia l'empowerment e la democrazia, la realtà digitale può introdurre meccanismi di supervisione, delega e sfruttamento: è possibile cioè che la co-creazione diventi esternalizzazione gratuita, le piattaforme rimangano opache e le disparità informative aumentino. Il capitolo invita a riflettere sul ruolo delle nuove tecnologie digitali nei processi decisionali, nella gestione della reputazione e nella redistribuzione del valore e fornisce strumenti concettuali per leggere la tensione tra coinvolgimento e controllo.

Il volume si chiude con una riflessione sul futuro del marketing sportivo come pratica inclusiva, generativa e sostenibile, rilanciando l'urgenza di ripensare lo sport come settore industriale e come luogo di discussione di pratiche culturali, visioni del mondo e modelli di sviluppo. In una situazione come questa, l'invito finale è a considerare il marketing sportivo non limitato alla gestione della comunicazione e della promozione, ma come il collante di una struttura relazionale e il creatore di uno spazio di coesistenza tra attori diversi.



## Il concetto di valore nel marketing sportivo

### 1.1. Introduzione

Il concetto di valore è sempre stato fondamentale nel marketing, nelle scienze economiche e, più recentemente, nella gestione dell'esperienza e della relazione di consumo. Il significato del valore, tuttavia, è molto cambiato nel tempo, trasformandosi da un'entità misurabile associata allo scambio economico a qualcosa di complesso, relazionale e contestuale. Questo cambiamento ha avuto un impatto sensibile in molte aree del marketing, compreso lo sport. Nel marketing sportivo, l'idea di valore prende forme specifiche che derivano dalla natura del prodotto o del servizio sportivo: un'offerta che non è materiale ma è piena di significati simbolici che ha la capacità di attivare componenti emotive, identitarie e sociali estremamente potenti. Nel contesto dello sport, il valore non si limita all'utilizzo di un prodotto o servizio, ma include anche una rete di persone, percezioni e interazioni che coinvolgono il consumatore in modo attivo, profondo e spesso continuo.

L'obiettivo del primo capitolo è esaminare e aggiornare lo sviluppo teorico del concetto di valore nel marketing e mostrare come questi cambiamenti hanno modificato il marketing sportivo. Di conseguenza, il capitolo sarà suddiviso in tre sezioni: la prima esamina il percorso concettuale e storico che ha portato il marketing dal concetto di valore nello scambio (*value-in-exchange*) al concetto di valore nell'uso (*value-in-use*), sottolineando il passaggio da un approccio basato sul prodotto a uno basato sul rapporto. La seconda parte, invece, parlerà del valore e dell'importanza dell'esperienza nello sport, con particolare atten-

zione alle caratteristiche del settore. La terza e ultima parte, infine, presenterà il ruolo attivo del consumatore nella co-creazione del valore, anticipando alcuni temi che saranno poi discussi più approfonditamente nel capitolo successivo. Questo quadro concettuale è funzionale a comprendere le tendenze del marketing sportivo attuale, che sono sempre più concentrate sulla valorizzazione dell'esperienza, della partecipazione e del contributo attivo del consumatore. Ripensare cosa sia il valore e come viene prodotto è non solo utile, ma anche necessario in un mondo in cui la tecnologia offre nuove opportunità di interazione e personalizzazione.

## 1.2. L'evoluzione del concetto di valore nel marketing

Il valore è cambiato nel tempo: da una prospettiva relazionale e soggettiva che si concentra sull'uso, sull'esperienza e sulla co-creazione a una prospettiva oggettiva e quantificabile relativa al prodotto e allo scambio monetario. Questo cambiamento è il risultato di mutamenti nel mercato, nelle modalità di consumo e nei modelli organizzativi. Comprendere come cambia il significato del valore è fondamentale per costruire strategie di marketing efficaci e durature in un ambiente sempre più orientato alla personalizzazione, alla digitalizzazione e al cliente. Questa riflessione è ancora più importante quando si tratta di sport, dove il valore è legato anche a sentimenti, identità, ritualità e comunità. Coerentemente, in questa sezione del capitolo vengono esaminati i cambiamenti che il marketing ha subito dall'approccio centrato sul prodotto a uno relazionale fino alla più recente proposta di Vargo e Lusch (2004), la Logica Dominante del Servizio. Ciò costituisce un punto di svolta nel marketing contemporaneo e fornisce la base concettuale per il processo di co-creazione di valore nello sport.

### 1.2.1. Dalla visione prodotto-centrica alla logica relazionale

Il concetto di valore trae le sue origini nella logica economico-industriale dominante nella prima metà del '900, in cui il valore era considerato intrinseco al prodotto e misurabile in termini di utilità o prezzo. Il consumatore era una figura passiva in questo schema: riceveva informazioni prodotte dall'impresa, acquistava il prodotto sul mercato e ne traeva un beneficio che era più o meno proporzionale al prezzo pagato. In questa visione, il marketing era una funzione di supporto alla produzione con l'obiettivo di aumentare le vendite utilizzando strumenti come prezzo, distribuzione, segmentazione e promozione (Kotler 1972). Secondo la logica del valore nello scambio, il valore è determinato prima della transazione, poi integrato nel bene e infine trasferito all'acquirente al momento dello scambio (Zeithaml 1988). Questo modello concettuale è stato sviluppato in un contesto storico in cui l'offerta era scarsa e i mercati crescevano rapidamente, con la domanda che spesso superava la capacità produttiva. In quell'epoca, l'obiettivo delle aziende non era costruire relazioni durature o personalizzate con i clienti, ma produrre quanto più possibile e vendere quanto più

possibile; la fedeltà era considerata il risultato del prodotto stesso, in termini di qualità o convenienza e non il risultato di una relazione coltivata dall'impresa.

Tuttavia, i limiti di questo modello iniziano a emergere negli anni '80 e '90 del secolo scorso. La necessità di un approccio più relazionale e orientato alla personalizzazione è evidente a causa dell'aumento della competizione globale, della saturazione dei mercati e della crescente consapevolezza critica dei consumatori. Il marketing relazionale e il marketing esperienziale sono due concettualizzazioni che hanno avuto un ruolo significativo in questo cambiamento. Il primo, sviluppato da autori come Berry (1983), Grönroos (1994) e Morgan e Hunt (1994), ha sostenuto che la vera fonte di vantaggio competitivo non è il prodotto in sé, ma la capacità dell'impresa di costruire, mantenere e valorizzare relazioni di fiducia con i clienti. Il marketing da funzione tattica diventa quindi una leva strategica capace di generare valore emotivo, relazionale e reputazionale. Le relazioni tra l'impresa e il consumatore non terminano più con l'atto d'acquisto in questa prospettiva, ma si sviluppano nel tempo costruendo dialoghi e interazioni che contribuiscono alla co-costruzione del significato della marca.

Analogamente, il marketing esperienziale ha portato a una nuova idea: i clienti acquistano esperienze prima ancora che beni. Una marca non ha solo una funzione pratico-utilitarista: rappresenta qualcosa, lascia un'impressione, dà un senso. L'approccio esperienziale offre una prospettiva multidimensionale sul consumo che prende in considerazione fattori sensoriali, emotivi, cognitivi, comportamentali e sociali (Gentile, Spiller e Noci 2007). Il marketing relazionale e il marketing esperienziale spostano l'unità di analisi dalla transazione alla relazione e dalla logica dell'offerta alla logica della partecipazione. In questa nuova prospettiva, il valore è una percezione soggettiva del consumatore che matura nel tempo ed è influenzata dalle interazioni, dal contesto e dal proprio vissuto (Woodruff 1997; Holbrook 2006). Il valore emerge quindi non solo nello scambio economico, ma anche nell'uso, nelle relazioni e nella partecipazione.

La transizione dal punto di vista prodotto-centrico alla logica relazionale ha avuto un impatto immenso sulla definizione della strategia di marketing. Teorie più sofisticate come la Logica Dominante del Servizio, che sarà esaminata nella sezione successiva, sono nate a seguito di questo cambiamento (Vargo e Lusch 2004). Tuttavia, già in questa fase iniziale, è chiaro che una prospettiva più complessa e interattiva abbia progressivamente tolto centralità al prodotto. Questo cambiamento è stato particolarmente significativo nello sport. In effetti, lo sport è un prodotto di grande intensità esperienziale ed emotiva in cui i consumatori, o i tifosi, sviluppano legami legati a squadre, atleti e simboli. La relazione continua attraverso una serie di esperienze, ritualità e relazioni, non solo alla fine della partita o all'acquisto del biglietto. Nel marketing sportivo, la fedeltà degli atleti non può essere motivata solo da logiche di performance, ad esempio, ma è basata sul vissuto, il significato attribuito, valori personali, comunità condivise e appartenenze.

Nello sport, il marketing relazionale ha portato alla creazione di strategie orientate al coinvolgimento dei tifosi, alla personalizzazione dei prodotti, alla creazione di comunità e all'apertura di canali di comunicazione bidirezionali.

Il marketing esperienziale ha anche contribuito alla creazione di ambienti immersivi e multicanale, dallo stadio al digitale, che riconoscono il ruolo attivo dei tifosi nel creare significato e valore. In conclusione, il passaggio dalla logica centrata sul prodotto alla logica relazionale ha avuto un impatto significativo sul modo in cui il valore viene pensato, prodotto e diffuso. Ha aperto la strada a una prospettiva in cui il valore non è più qualcosa che si trasferisce dal produttore al consumatore, ma qualcosa che si costruisce attraverso le interazioni fra le persone nel tempo. Questa logica, che è già evidente nei fenomeni di fedeltà, personalizzazione e coinvolgimento, funge da base concettuale per il tema della co-creazione, che sarà discusso nei capitoli successivi.

### 1.2.2. Valore nello scambio vs. Valore nell'uso

L'idea di valore nello scambio si basa sulla teoria economica classica e neo-classica. In questa visione, il valore è una proprietà oggettiva di un bene o servizio, determinata dal processo produttivo e misurabile attraverso il prezzo di mercato. Il ruolo dell'impresa è quello di creare valore attraverso la produzione, mentre il consumatore si limita a riceverlo nel momento dello scambio, tramite una transazione monetaria (Bowman e Ambrosini 2000). In questo caso, l'obiettivo principale del marketing è facilitare lo scambio attraverso attività come la definizione del prezzo, la promozione e la distribuzione. Questo modello ha dominato il pensiero manageriale per la maggior parte del ventesimo secolo. Era espresso anche nell'idea del marketing mix, dove il prodotto era al centro e il cliente era trattato come un ricevente passivo del valore creato a monte (Borden 1964). A partire dagli anni '90, però, si è affermata una nuova visione, in cui il valore non è più consegnato dall'impresa al consumatore, ma co-creato attraverso l'interazione, l'uso e l'esperienza. In questa visione, nota come valore nell'uso, il valore non è una cosa fissa, ma un processo che avviene quando un bene o servizio viene utilizzato e dipende dalla capacità del cliente di combinare le risorse ricevute con le proprie competenze, desideri, relazioni e contesto d'uso (Grönroos 2008; Vargo e Lusch 2004).

Il valore nell'uso si basa invece sull'idea che il valore non provenga dall'oggetto in sé, ma dalla relazione tra l'oggetto, il soggetto e il contesto. Questo comporta una serie di conseguenze importanti. Innanzitutto, il valore è soggettivo: ciò che rende qualcosa prezioso per un cliente potrebbe non renderlo tale per un altro, anche se i prodotti sono gli stessi. In secondo luogo, il valore è dinamico: cambia nel tempo, man mano che cambiano i bisogni, le competenze e le circostanze dell'utente. Infine, il valore è co-creato, quindi non esiste prima che accada; emerge attraverso l'interazione tra attori e risorse. Come sottolineano Vargo e Lusch (2008), le aziende non possono fornire valore, possono solo proporre offerte di valore: è l'utente a determinare il valore nel contesto d'uso. Questa prospettiva sposta l'attenzione dalle caratteristiche tecniche del prodotto alla qualità dell'esperienza che il prodotto permette di vivere.

Nel marketing, ciò implica una profonda revisione della logica alla base della progettazione dell'offerta: non si tratta più solo di ottimizzare il prodotto o

il prezzo, ma anche di creare esperienze significative, personalizzate e contestualizzate che rispondano a bisogni latenti, basati sul valore o sull'identità. In particolare, nel contesto sportivo, la differenza tra valore nello scambio e valore nell'uso è molto utile per comprendere come il valore venga effettivamente creato per i consumatori. Tradizionalmente, le organizzazioni sportive hanno trattato il proprio pubblico come acquirente di un prodotto (il biglietto, l'abbonamento, la vendita e promozione di prodotti legati alla marca sportiva) e hanno misurato il valore in base al prezzo pagato e alle vendite realizzate.

Tuttavia, questo approccio non coglie la complessità della relazione tra il tifoso e l'evento sportivo. Lo sport non è un prodotto fisico, ma un evento relazionale, simbolico ed emotivo. Il valore per il tifoso non si esaurisce nello scambio economico, ma si manifesta nella partecipazione a una comunità, nella ritualità delle partite, nell'identificazione con una squadra o un atleta, nella condivisione con amici e familiari, e nell'espressione della propria appartenenza sociale o territoriale. Ad esempio, il valore percepito di un biglietto per una partita può cambiare molto a seconda dell'importanza dell'evento (ad esempio, un derby o una finale), della posizione nello stadio (ad esempio, nella curva o in tribuna), con chi si guarda la partita, dell'esito della gara, delle emozioni che suscita e delle conversazioni che avvengono sui social media prima, durante e dopo l'evento.

Questi fattori mostrano che il valore non risiede (solo) nell'oggetto acquistato, ma nell'esperienza complessiva che il tifoso costruisce intorno all'evento. Nella vendita e promozione di prodotti legati alla marca sportiva, non conta solo la qualità di un prodotto, come ad esempio una maglia: conta soprattutto ciò che rappresenta per chi la indossa, come lo identifica e come racconta una storia. In altre parole, il valore nello sport è per lo più valore nell'uso: non lo si compra, ma lo si vive. Ciò significa che le organizzazioni sportive devono concentrarsi non solo sul prodotto, ma anche su come organizzare l'esperienza affinché le persone possano partecipare, interagire, esprimersi e sentirsi coinvolte emotivamente.

### 1.2.3. Il passaggio alla Logica Dominante del Servizio

La differenza tra valore nello scambio e valore nell'uso prepara il terreno a una visione più avanzata del marketing basata sulla logica del servizio. In questo modo di pensare, il cliente non è solo un utilizzatore di un bene, ma anche un co-creatore di valore, insieme all'impresa e ad altri attori del sistema. Nel contesto dello sport, questo significa progettare ambienti, piattaforme e relazioni che permettano ai tifosi di prendere parte alla storia della marca sportiva, aggiungere contenuti, feedback e suggerimenti, costruire esperienze personalizzate e, infine, essere riconosciuti come membri attivi della comunità. Le imprese sportive che adottano questa logica passano dall'essere produttrici di contenuti a essere facilitatrici di esperienze, capaci cioè di creare valore nei contesti reali di vita del proprio pubblico.

Il passaggio dal modello di valore nello scambio al modello di valore nell'uso è un cambiamento importante nel modo in cui il marketing concepisce la crea-

zione di valore. Esso apre la strada a modelli più dinamici, partecipativi e relazionali di generazione del valore. In particolare, nel contesto sportivo, questo punto di vista ci aiuta a comprendere pienamente la ricchezza dell'esperienza del tifoso e a valorizzarla come fonte strategica di vantaggio competitivo. Il passaggio da consumatore a co-creatore è ormai una realtà. Solo le organizzazioni che sapranno attivare e supportare questa nuova centralità saranno in grado di costruire relazioni durature, significative e sostenibili.

La Logica Dominante del Servizio è l'elemento più importante di questo cambiamento concettuale legato all'idea di valore condiviso. È stata proposta da Stephen Vargo e Robert Lusch in un articolo rivoluzionario pubblicato nel 2004 sul *Journal of Marketing*. La Logica Dominante del Servizio è una vera e propria metateoria del marketing, che supera la distinzione classica tra beni e servizi, ponendo il servizio – inteso come applicazione di competenze – al centro della creazione di valore. Secondo la Logica Dominante del Servizio, il valore non viene creato dall'impresa e consegnato al cliente; al contrario, esso viene co-creato da tutti gli attori coinvolti, inclusi clienti, fornitori, piattaforme e comunità (Vargo e Lusch 2004; 2008). Il cliente diventa una *operant resource*, ovvero una risorsa attiva, dotata di competenze, conoscenze e relazioni, capace di contribuire al processo di creazione del valore.

Vargo e Lusch hanno sintetizzato nel 2008 i dieci fondamenti della Logica Dominante del Servizio. Tra questi figurano che il servizio è la base fondamentale dello scambio, il valore è sempre determinato dal beneficiario, tutti gli attori sono integratori di risorse e il valore è co-creato attraverso l'interazione di molteplici attori in contesti specifici. Questa logica si adatta perfettamente al contesto dello sport, dove i consumatori non sono mai passivi: partecipano, commentano, investono emotivamente, creano contenuti e costruiscono identità. L'evento sportivo non è qualcosa da comprare, ma un'esperienza da costruire insieme ad altri tifosi, all'ambiente, ai mezzi di comunicazione e alla società nel suo complesso. In questo senso, il club sportivo non è semplicemente un fornitore di partite, ma una piattaforma relazionale che facilita l'interazione tra persone, simboli, esperienze e significati. Le organizzazioni sportive che utilizzano la Logica Dominante del Servizio possono ripensare la propria offerta in termini di coinvolgimento, partecipazione, co-creazione e fidelizzazione.

In conclusione, il cambiamento nel concetto di valore nel marketing, da una visione centrata sul prodotto a una logica relazionale e co-creativa, è una trasformazione radicale che ha modificato il ruolo del consumatore e la missione stessa del marketing. L'idea di valore nello scambio contro valore nell'uso è stata sostituita da una visione dinamica, sistemica e collaborativa del valore, pienamente espressa nella Logica Dominante del Servizio. Nel contesto dello sport, questo cambiamento ha applicazioni molto importanti. I tifosi oggi non si limitano a consumare lo sport; vi partecipano attivamente, lo interpretano, lo diffondono e lo trasformano. Comprendere come costruire valore in questo nuovo contesto significa conoscere il funzionamento del coinvolgimento, dell'esperienza e della co-creazione. Questi saranno i temi principali dei prossimi capitoli.

### 1.3. Esperienza e valore percepito nel contesto sportivo

#### 1.3.1. Specificità del contesto sportivo

L'esperienza del consumatore è diventata un strumento strategico per la creazione e la percezione del valore nel marketing contemporaneo, in particolare in settori ad alto contenuto simbolico ed emotivo come lo sport. Il prodotto sportivo è estremamente intangibile, a differenza di altri settori: ad esempio, il risultato di una partita è impreciso e non può essere prodotto o controllato come un bene tradizionale. La combinazione di emozioni, ritualità, interazioni e significati che si sviluppano durante l'esperienza è ciò che determina il valore percepito dal tifoso, non solo la qualità tecnica dell'evento (Wakefield e Blodgett 1999; Biscaia et al. 2023 e 2024).

La parte emotiva è fondamentale. La passione per un atleta o per una squadra crea una connessione che va oltre il semplice consumo di cibo: lo sport è stato visto come un rito collettivo pieno di commedia, suspense e pathos. Come suggerito da Pine e Gilmore (1999), nell'economia dell'esperienza, i consumatori cercano autenticità e memorabilità; lo sport, invece, offre un senso di appartenenza e la condivisione di storie e valori per soddisfare questi requisiti. Di conseguenza, l'esperienza sportiva non si limita a un singolo evento, ma si estende a una vasta gamma di pratiche e simboli: il pre-partita, i cori, i colori, i suoni dello stadio, l'energia del pubblico e la ritualità dei gesti collettivi creano una dimensione immersiva e multisensoriale. L'identità include un altro elemento distintivo: il tifoso percepisce il valore quando sente di essere parte di un gruppo o di una comunità, così che l'esperienza sportiva aiuta a costruire l'identità sociale e personale. Ciò spiega l'importanza di attività come programmi di membership, spazi per i tifosi, comunità online e contenuti generati dall'utente (*User Generated Content*) per aumentare il senso di appartenenza e il legame emotivo con la marca sportiva.

#### 1.3.2. Come si misura il valore nello sport?

Tradizionalmente, nel marketing, il valore è stato inteso come un'idea di transazione: il consumatore valuta l'utilità di un'offerta in base al rapporto costi/benefici percepiti. Zeithaml (1988) ha proposto questo metodo, che si basa su un'analisi razionale e funzionale ed è appropriata per beni e servizi standardizzati; tuttavia, non è abbastanza per comprendere le dinamiche valoriali in contesti molto emozionali e simbolici, come lo sport. In realtà, il valore di un evento sportivo nel mondo moderno non può essere limitato al suo costo o alle sue prestazioni tecniche. Invece, è il risultato di un processo esperienziale, contestuale e soggettivo in cui una varietà di stimoli sensoriali, emotivi, relazionali e cognitivi influenzano le percezioni del consumatore (Holbrook e Hirschman 1982; Gentile, Spiller e Noci 2007).

L'esperienza sportiva, intesa come tale, si sviluppa in diverse fasi. Il tifoso partecipa a una serie di attività prima dell'evento, compreso l'acquisto dei biglietti, l'interazione sui social media e l'attesa e la preparazione emotiva per l'evento

stesso. La qualità delle strutture, l'atmosfera dello stadio, la ritualità dei gesti collettivi e le interazioni con altri tifosi sono tutti fattori che entrano in gioco durante l'evento. Infine, il valore si estende nel post-evento attraverso la condivisione di contenuti, la rielaborazione emotiva dei ricordi e la successiva partecipazione a comunità online di tifosi e canali digitali ufficiali. In questo caso, il valore percepito è determinato da una serie di elementi: la capacità dell'evento di creare relazioni sociali significative, il livello di coinvolgimento soggettivo, la qualità dell'ambiente (sia digitale che fisico) e l'autenticità comunicativa della marca sportiva. Grazie alla progressiva digitalizzazione dei punti di contatto fra tifoso e sport, tifoso e partita, tifoso e atleti, l'esperienza diventa una narrazione continua che si estende su più canali e momenti. Invece, era solo un momento isolato (Pralhad e Ramaswamy 2004; Yoshida et al., 2014). Un racconto coerente e memorabile in cui il tifoso è co-protagonista è costruito da app ufficiali, notifiche in tempo reale, piattaforme social e personalizzazione dei contenuti.

La misurazione di questo tipo di valore richiede l'uso combinato di indicatori quantitativi e qualitativi in grado di comprendere la complessità dell'esperienza. I fattori più importanti includono il coinvolgimento emotivo, che può essere valutato utilizzando strumenti come l'analisi dei sentimenti sui social media o sondaggi sulla soddisfazione; la fedeltà alla marca, che può essere valutata attraverso il tasso di partecipazione agli eventi, la partecipazione a programmi di affiliazione o l'acquisto ripetuto di articoli legati alla marca sportiva; l'esperienza complessiva, valutata in base all'efficacia e alla qualità percepite in vari momenti di contatto con il club o l'evento; il valore relazionale, che si manifesta attraverso la produzione di contenuti creati dagli utenti, la partecipazione attiva alla comunità di tifosi e il grado di identificazione con i valori del club. La capacità di un'organizzazione sportiva di gestire in modo coerente e armonico tutti i punti di contatto del percorso del cliente dalla fase pre-evento alla fase post-evento è fondamentale sia per generare valore che per mantenerlo sostenibile nel tempo (Lemon e Verhoef 2016). In questo senso, la progettazione dell'esperienza non può essere fatta in piccoli pezzi, ma deve essere fatta secondo una logica organizzata, in cui ogni fase contribuisce alla creazione di un significato comune.

#### 1.4. L'esperienza come dimensione del valore

L'esperienza è uno degli elementi più importanti che i consumatori cercano nel marketing sportivo contemporaneo. Non è più solo vedere una competizione o comprare un prodotto legato a una squadra, ma vivere un'esperienza coinvolgente, multisensoriale e memorabile. Questo orientamento all'esperienza come fonte di valore è coerente con il passaggio del marketing da disciplina orientata al prodotto a disciplina orientata alla relazione e all'interazione (Pine e Gilmore 1999; Schmitt 1999). La letteratura sull'argomento ha chiaramente dimostrato che l'esperienza non è un'entità oggettiva, ma una costruzione soggettiva e dinamica, frutto dell'interazione tra l'individuo, il contesto e il significato che egli attribuisce a ciò che vive (Holbrook 2006; Carù e Cova 2003). Nel contesto dello sport, questa costruzione esperienziale è ricca di elementi emotivi, sim-

bolici e rituali. Il valore non è quindi solo ciò che accade sul campo, ma anche tutto ciò che circonda e accompagna l'evento sportivo, prima, durante e dopo.

#### 1.4.1. L'esperienza del consumatore e l'esperienza dello sport

Negli ultimi vent'anni, l'idea di esperienza del consumatore è diventata uno dei concetti principali sia nel marketing teorico che in quello pratico. In un'epoca in cui i prodotti sono spesso simili, i mercati saturi e i clienti sempre più consapevoli, l'esperienza offerta rappresenta un fattore chiave di differenziazione. Infatti, l'esperienza del consumatore va oltre l'atto di acquistare o utilizzare un prodotto; include tutti gli aspetti sensoriali, emotivi, cognitivi, comportamentali e sociali del percorso del cliente.

Gentile, Spiller e Noci (2007) affermano che l'esperienza del consumatore è l'insieme degli elementi cognitivi, emotivi, sensoriali e comportamentali che si attivano durante l'interazione del cliente con l'impresa, la marca, il prodotto o il servizio. Questa definizione mette in evidenza la natura olistica e multidimensionale dell'esperienza, che non può essere ridotta a un singolo punto di contatto ma deve essere studiata come un sistema integrato. Verhoef et al. (2009) arricchiscono questo approccio suggerendo una visione in cui l'esperienza è il risultato dell'interazione tra diversi fattori: l'ambiente fisico, il personale di contatto, i processi digitali, le aspettative del cliente e la sua relazione passata con l'impresa. In questo modo, l'impresa non ha il pieno controllo sull'esperienza; essa viene invece co-creata nel tempo insieme al cliente, sulla base delle interazioni e percezioni precedenti. Quando questa idea viene applicata allo sport, assume tratti unici che rendono appropriato l'uso del termine «esperienza» dello sport (*sport experience*). Come evidenziano Pons, Giroux e Mourali (2014), l'esperienza dello sport è un'estensione emozionale dell'esperienza del consumatore (*customer experience*), poiché include dimensioni simboliche, rituali, identitarie e comunitarie che raramente si trovano in altri ambiti di consumo.

Nel marketing sportivo, l'esperienza non è solo un'interazione funzionale tra la persona e l'offerta. È un fenomeno intensamente emotivo: il tifoso non è un cliente come gli altri; è profondamente coinvolto nella narrazione sportiva, spesso in modo viscerale. È felice, arrabbiato, speranzoso, deluso. Queste emozioni, difficilmente prevedibili, si sedimentano nella memoria individuale e collettiva, contribuendo a costruire il significato personale e sociale dello sport. Assistere a un evento sportivo, in diretta o in televisione, può cambiare la vita e lasciare un segno emotivo duraturo. Taminnen e colleghi (2024) sottolineano che le esperienze sportive sono una forma di consumo simbolico, dove l'elemento emotivo è centrale nella generazione del valore percepito. La partita, il risultato, il contesto, i rituali prima e dopo l'evento contribuiscono a un'esperienza coerente e altamente significativa per il consumatore.

Nello sport, il consumo non riguarda solo l'utilizzo di un prodotto o servizio; riguarda anche l'appartenenza, l'identità, la storia e il senso del luogo. Il tifoso non compra solo un biglietto: partecipa a un rito collettivo, esprime una scelta valoriale e dichiara una posizione simbolica. Questo aspetto col-

lettivo è un altro elemento che rende lo sport unico. A differenza di molti altri prodotti e servizi, l'esperienza sportiva raramente viene vissuta da soli. I tifosi condividono emozioni, spazi e rituali con altri tifosi, creando una comunità emotiva, narrativa e simbolica. Come sottolinea Tsiotsou (2013), l'identità di marca nello sport non è solo qualcosa costruito dall'impresa; è un artefatto collettivo, negoziato e co-creato con i tifosi. In questo senso, l'esperienza dello sport è una pratica sociale e relazionale che va ben oltre l'evento sportivo. I cori, le coreografie, i rituali pre-partita, le discussioni online e offline, i codici linguistici condivisi, costituiscono elementi fondamentali dell'esperienza, spesso più rilevanti del risultato sportivo stesso. Il senso di appartenenza a una comunità aumenta il valore percepito perché rafforza il legame identitario con la squadra, il club o l'atleta.

Le interazioni digitali – forum, social media, app e trasmissioni audio online – hanno reso questa dimensione ancora più forte, permettendo ai tifosi di estendere e approfondire la partecipazione anche quando l'evento è finito. In questa visione, lo sport non è solo guardato, ma anche vissuto, raccontato e condiviso. L'esperienza dello sport diventa così un ecosistema di esperienze interconnesse, distribuite nel tempo e tra diversi canali. Alla luce di questi cambiamenti, è evidente che il valore nel marketing sportivo non deriva dal prodotto fisico, ma dalla qualità, varietà e intensità delle esperienze vissute. In altre parole, il valore dell'esperienza diventa una leva strategica del marketing sportivo. Le organizzazioni sportive devono quindi progettare e realizzare esperienze coerenti, coinvolgenti e memorabili, considerando tutte le fasi del percorso del tifoso: dall'attesa dell'evento, alla partecipazione, fino all'elaborazione e condivisione successiva. Questa orchestrazione può riguardare molti aspetti, dall'esperienza allo stadio (comfort, sicurezza, tecnologie immersive, interazione in tempo reale) alla narrazione dell'evento (contenuti esclusivi, dietro le quinte, momenti salienti personalizzati); dalla relazione digitale (social media, uso di esperienze ludiche, piattaforme per la fidelizzazione, ecc.) alle esperienze diffuse (uso di realtà aumentata, ricorso a influencer, ecc.).

Oggi il tifoso è anche utente, seguace online (*follower*) e narratore (ad esempio, di contenuti online sui social media). La sua esperienza si sviluppa su molti livelli e richiede costante attenzione alla coerenza, alla personalizzazione e all'inclusione. Altrimenti, si rischia la disconnessione: un'esperienza incoerente, frammentata, priva di significato. In breve, l'esperienza dello sport è una forma evoluta e migliorata dell'esperienza del consumatore. È un'esperienza altamente simbolica, emotiva e relazionale, condivisa da molte persone nel tempo e nello spazio. È la vera fonte del valore percepito nel marketing sportivo, e non può essere trattata allo stesso modo di un prodotto o servizio, dove spesso manca questa dimensione simbolica e relazionale. Per creare esperienze significative, le organizzazioni sportive devono pensare come curatori di rituali, progettisti di interazioni e facilitatori di comunità. Un'esperienza non si pianifica soltanto: si abilita, si arricchisce e si co-crea. In questo spazio si manifesta il valore d'uso e, con esso, l'efficacia delle strategie di marketing orientate al lungo termine.

#### 1.4.2. Il ruolo dell'ambiente: stadio, evento, mezzi di comunicazione

L'ambiente in cui si svolge l'esperienza sportiva è una parte importante della costruzione del valore percepito. Secondo la teoria dell'esperienza del consumatore (Pine e Gilmore 1999; Verhoef et al. 2009), l'ambiente non è solo uno sfondo passivo, ma un partecipante attivo nella creazione di significati, emozioni e relazioni. Nel contesto dello sport, la sede fisica dell'evento, solitamente lo stadio, è da sempre un simbolo di identità. È uno spazio recintato pieno di rituali, una sorta di tempio laico in cui si svolge il dramma della competizione sportiva (Bale 1993). Il valore dell'ambiente fisico non è solo simbolico: esso influisce sulla qualità dell'esperienza. Wakefield e Sloan (1995), in uno dei primi studi empirici sull'argomento, mostrano come fattori concreti come la pulizia, la disposizione degli spazi, il comfort, la segnaletica e l'accessibilità influenzino direttamente la soddisfazione delle persone e la loro fedeltà nel tempo.

Tuttavia, oggi l'ambiente sportivo non è più solo fisico; è ibrido, connesso e distribuito. Lo stadio è solo uno dei tanti luoghi in cui si svolge l'esperienza. Grazie alla crescita delle tecnologie digitali e dei mezzi di comunicazione, è ora possibile assistere a un evento sportivo in diretta, sui social media, in una trasmissione audio online o in uno spazio digitale personalizzato. Questo fenomeno, chiamato *phygital* (una fusione tra fisico e digitale), cambia completamente l'idea di presenza e amplia il potenziale di ingaggio (Ratten 2020). In passato, lo spettatore da casa era passivo. Ora può scegliere l'angolo della telecamera, interagire in tempo reale con altri utenti, partecipare a quiz o sondaggi, acquistare prodotti legati alla marca sportiva durante la diretta o accedere a contenuti esclusivi. L'esperienza si frammenta, ma allo stesso tempo si arricchisce di nuovi significati e nuovi momenti di contatto.

L'idea di ambiente oggi include un ecosistema sociale e comunicativo. I tifosi parlano delle partite su X (precedentemente Twitter), condividono contenuti umoristici virali su Instagram, partecipano a discussioni su Reddit e guardano contenuti dietro le quinte su TikTok. Questa varietà di ambienti crea un'esperienza stratificata e simultanea, in cui il valore si costruisce in modo fluido e collettivo (Petersen-Wagner 2022). Dal punto di vista del marketing, questo significa che la gestione dei punti di contatto deve essere considerata come un insieme, in cui il palco, la piattaforma digitale, il canale televisivo e i social media sono tutte parti della stessa storia esperienziale, e non silos separati. Le organizzazioni sportive devono imparare a progettare esperienze coerenti e fluide, in grado di accompagnare il tifoso lungo un percorso emozionale che va ben oltre il campo da gioco.

L'ambiente in cui si svolge l'esperienza sportiva è molto importante, come si può capire dalla sua natura profondamente multisensoriale e immersiva. A differenza di altri ambiti di consumo, lo sport coinvolge contemporaneamente tutti i sensi: la vista del campo, l'odore dell'erba o del cibo agli stand, il tatto del seggiolino o del gadget, il suono dei cori e il gusto della birra bevuta con gli amici. Questa stimolazione sensoriale aumenta il coinvolgimento emotivo, che è probabilmente l'aspetto più distintivo del legame tra tifoso e squadra. Come sottolineano Funk e James (2001), la passione sportiva agisce come un profon-

do motore motivazionale, capace di generare comportamenti di supporto anche in assenza di buone performance, e di costruire una fedeltà resiliente basata su valori condivisi più che su benefici funzionali.

Le nuove tecnologie stanno rendendo il senso di immersione (*immersiveness*) ancora più vivido e reale. La realtà aumentata (AR) è una tecnologia che aggiunge informazioni o contenuti all'ambiente fisico. La realtà virtuale (VR) consente di vivere esperienze simulate e immersive, come visitare lo spogliatoio della propria squadra o rivivere un gol dal punto di vista del giocatore. L'intelligenza artificiale personalizza i contenuti, suggerisce repliche personalizzate due momenti preferiti e gestisce chatbot per l'interazione in tempo reale (Yoshida et al. 2015). Questi strumenti aiutano la marca sportiva a costruire una relazione più profonda, personalizzata e continua con il proprio pubblico. Non solo permettono di estendere l'esperienza nel tempo e nello spazio, ma fanno sentire l'utente più presente, più in controllo e più connesso.

In sintesi, il valore di un'esperienza sportiva dipende molto dalla qualità dell'ambiente in cui si svolge e dal livello di immersione emotiva e sensoriale che riesce a generare. L'ambiente non è solo una cornice: è anche un co-autore dell'esperienza. Oggi assume forme sempre più ibride, fisiche e digitali, locali e globali, personali e condivise. Per questo, comprendere e progettare questi ambienti – stadi, piattaforme, social media ed eventi – significa creare le condizioni per la generazione di valore, favorendo un'esperienza fluida, autentica e partecipativa. In un mercato in cui i prodotti sportivi sono spesso simili, è l'esperienza a fare la differenza. E questa esperienza nasce da luoghi significativi, emozioni condivise e immersione sensoriale. Per i manager sportivi, questa consapevolezza implica un salto culturale: non basta più offrire eventi, occorre progettare esperienze coerenti, abilitare comunità e curare ogni dettaglio ambientale come leva strategica di relazione.

### 1.5. Il consumatore come co-creatore del valore

Da attore passivo destinatario dell'offerta, è oggi considerato un partecipante attivo nella produzione di contenuti, significati e valore. Nel contesto dello sport, questo cambiamento è ancora più evidente: i tifosi non si limitano a consumare lo sport; vi partecipano, lo raccontano, lo arricchiscono. Sono una parte importante dell'identità delle marche sportive, della narrazione degli eventi e dell'esperienza collettiva. Questo cambiamento fa parte di una trasformazione più ampia, dal marketing transazionale a quello relazionale e, ancora di più, verso l'idea di co-creazione del valore, proposta dalla Logica Dominante del Servizio (*Service-Dominant Logic*; Vargo e Lusch 2004). In questa visione, il valore nasce dall'interazione tra molteplici attori e non è qualcosa che l'impresa crea da sola.

#### 1.5.1. Il consumatore-produttore e la partecipazione attiva

Alvin Toffler ha introdotto il concetto di consumatore-produttore (*prosumer*) nel 1980, che rappresenta una profonda trasformazione nella relazione tra pro-

duzione e consumo. Il pubblico non è più solo destinatario di contenuti; è attivamente coinvolto nella creazione, modifica e diffusione dei contenuti in un'epoca segnata dalla personalizzazione, dalla frammentazione dei mezzi di comunicazione e dalla pervasività del digitale. Il consumatore-produttore è una figura strategica nel mondo moderno, e in particolare nel mondo sportivo, che ha la capacità di ridefinire il valore simbolico, mediatico e relazionale di un evento o una marca.

La figura del tifoso tradizionale è stata sostituita da una forma molto più complessa e dinamica di partecipazione nello sport contemporaneo. Il tifoso contemporaneo non si limita ad assistere passivamente agli eventi; invece, partecipa direttamente alla narrazione e contribuisce alla definizione dell'identità pubblica dell'atleta o della squadra. Il tifoso commenta le partite, crea contenuti originali come video, contenuti umoristici virali (*meme*), video brevi (*reel*) e trasmissioni audio online (*podcast*), partecipa a discussioni nei forum e nei gruppi di tifosi, personalizza il proprio abbonamento digitale e interagisce con il club anche nei momenti non strettamente legati alla competizione. Ciò può essere fatto utilizzando i social media, le piattaforme digitali ufficiali, le comunità online e le app dedicate. Pertanto, l'esperienza del tifoso va molto oltre lo stadio o la partita trasmessa in TV: cresce all'interno di un ambiente che è pieno di storie e relazioni, in cui ogni azione crea significato e valore. Secondo Henry Jenkins (2006), questo cambiamento si traduce nell'emergere di una cultura di partecipazione in cui i consumatori assumono un ruolo produttivo grazie alla democratizzazione degli strumenti digitali. La creatività diffusa, la collaborazione e la condivisione sono caratteristiche di questa cultura. I confini tra coloro che creano e consumano contenuti diventano sempre meno chiari, creando una comunicazione bidirezionale, reticolare e decentralizzata. In termini sportivi, ciò significa che i tifosi non si limitano a seguire la squadra, ma contribuiscono attivamente alla creazione dell'immagine e dell'identità della marca sportiva. Il tifoso diventa un agente culturale, un moltiplicatore di visibilità, un interprete simbolico e, in alcuni casi, anche un micro-influencer che può influenzare le percezioni degli altri membri della comunità attraverso i propri contenuti e le interazioni.

Il marketing sportivo è fortemente influenzato da questa trasformazione. Oggi appaiono inadeguati i modelli comunicativi top-down basati sulla trasmissione unidirezionale del messaggio da parte dell'organizzazione. Il club non può più avere un controllo rigido sulla propria storia. Invece, deve imparare a adattarsi a un ambiente comunicativo frammentato e coinvolgente, dove il valore si costruisce nella relazione. Il tifoso consumatore-produttore è un partner creativo: il suo coinvolgimento migliora la comunicazione della marca, aumenta il coinvolgimento, promuove la viralità dei contenuti e rafforza il senso di appartenenza. Secondo questo punto di vista, le organizzazioni sportive più sofisticate non si limitano ad invitare il pubblico a giocare, ma anche progettano, spingono e valorizzano la partecipazione. La co-creazione diventa una strategia di coinvolgimento profondo in cui il tifoso è chiamato a lavorare insieme in termini di strategia, esperienza e comunicazione. Viene invitato a discutere le de-

cisioni relative alla vendita e promozione di prodotti legati alla marca sportiva, all'identità visiva, alle campagne promozionali, alla strutturazione delle piattaforme online e persino all'organizzazione di spazi per i tifosi o di eventi. Ogni interazione è un esempio di partecipazione attiva che, se riconosciuta e integrata correttamente, aiuta a produrre valore condiviso genuino.

È utile considerare che il valore creato dal tifoso consumatore-produttore va oltre il piano simbolico. Inoltre, ha effetti economici, relazionali e reputazionali. Un tifoso che è coinvolto, ascoltato e valorizzato tende a rafforzare la sua relazione con il club, aumentando la sua fedeltà e aumentando la sua propensione all'acquisto. Allo stesso tempo, diventa ambasciatore della marca sportiva utilizzando le proprie reti sociali per diffonderlo. Di conseguenza, il consumatore è un componente essenziale di un sistema di marketing che si basa sulla partecipazione piuttosto che sulla persuasione. In conclusione, il concetto di individuo come consumatore-produttore introduce il tifoso a una prospettiva in cui è un co-produttore di valore; in altre parole, è un attore strategico con cui le organizzazioni sportive devono collaborare e creare esperienze condivise. L'abbandono del concetto di controllo totale sulla narrazione e l'apertura a un rapporto sincero con la propria comunità costituisce una trasformazione culturale che ridefinisce le basi del marketing sportivo.

#### 1.5.2. Coinvolgimento e contenuti generati dagli utenti

Nello sport management, l'attenzione accademica e manageriale si concentra sul concetto di coinvolgimento dei tifosi, che è il grado di coinvolgimento cognitivo, emotivo e comportamentale che una persona sviluppa nei confronti di un'entità sportiva. Yoshida et al. (2015) e Filo, Lock e Karg (2015) hanno dimostrato che l'impegno dei tifosi è una risorsa strategica per costruire valore nel sistema sportivo contemporaneo. È anche un indicatore di fedeltà. La partecipazione può essere di molte forme, come la partecipazione a eventi sportivi o fisici o l'interazione digitale e quotidiana attraverso piattaforme social. I tifosi si esprimono attraverso l'acquisto di prodotti legati alla marca sportiva, la creazione di contenuti originali, il sostegno attivo alla squadra, la partecipazione a sondaggi e votazioni, e, più in generale, attraverso tutte le attività che rafforzano il legame con il club e la comunità di appartenenza. Quindi, il tifoso non è più solo uno spettatore dell'evento sportivo; è ora un co-produttore e ha la capacità di aumentare il valore relazionale e simbolico dell'intera esperienza sportiva (Steiner, Pittman, e Boatwright 2023).

Il contenuto generato dagli utenti è una delle forme più significative di coinvolgimento attivo dei tifosi. Questi contenuti e prodotti che i tifosi condividono volontariamente includono recensioni, articoli, contenuti audio online, fan art, contenuti umoristici virali, video e post sui social media. I contenuti generati dagli utenti ampliano la storia della marca sportiva e sono anche un potente mezzo per l'autenticazione e la diffusione del messaggio del club oltre i canali ufficiali (Parganas, Anagnostopoulos e Chadwick 2017). A oggi, la migliore pratica è l'integrazione strategica dei contenuti generati dagli utenti nelle politiche

di comunicazione sportiva. Molti club organizzano campagne mirate che invitano i tifosi a far parte della marca utilizzando contenuti online. La possibilità di votare per la maglia ufficiale della stagione, l'invio di foto per gallerie social o la selezione di contenuti creati dai tifosi per essere visualizzati nelle app ufficiali del club sono alcune delle iniziative più significative. Questo metodo ha due conseguenze: da un lato, rafforza la connessione emotiva e associativa tra i tifosi e l'organizzazione; per contro, consente al club di beneficiare di una narrazione distribuita, coinvolgente e estremamente impegnativa.

Secondo Prahalad e Ramaswamy (2004), la co-creazione di valore è un processo relazionale, basato su discussione, trasparenza e accesso reciproco, piuttosto che semplicemente la personalizzazione del prodotto. I tifosi non sono più semplici spettatori di eventi sportivi; invece, sono attori attivi nel processo di apprendimento, adattamento e scambio di conoscenze. Questa trasformazione è ancora più importante nello sport, dove le storie, le emozioni e le pratiche collettive sono alla base del valore esperienziale. In questa prospettiva, l'impegno dei tifosi si trasforma in un meccanismo essenziale per la creazione di valore condiviso, in cui i vantaggi vengono distribuiti sia alla base che all'organizzazione.

L'emergere di piattaforme online come TikTok, Instagram, YouTube e Twitch ha accelerato l'evoluzione del coinvolgimento dei tifosi, rendendo estremamente semplice – e spesso incentivante – per i tifosi diventare produttori autonomi di contenuti sportivi. La comunicazione nello sport si è profondamente trasformata grazie alle nuove tecnologie che hanno messo a disposizione piattaforme digitali per la creazione di momenti salienti alternativi a quelli dei canali di comunicazione ufficiali e tradizionali, analisi tattiche fatte dai tifosi, video di risposta dei tifosi alla comunicazione ufficiale o al club, momenti dietro le quinte ed esperienze in diretta. I contenuti creati online da tifosi non solo raggiungono un pubblico sempre più ampio, ma aiutano anche a sottolineare l'autenticità della narrazione fornendo punti di vista soggettivi, spontanei e spesso molto emotivi, che i canali istituzionali non sono sempre in grado di trasmettere. Micro-influencer, creatori di contenuti digitali, analisti sportivi indipendenti e commentatori digitali specializzati sono nati a seguito di questa dinamica. Questi attori fungono da tifosi e distributori di contenuti di comunicazione, e spesso possono guadagnare denaro con i propri contenuti attraverso abbonamenti, sponsorizzazioni o collaborazioni con marche sportive. I club possono anche collaborare direttamente con i produttori di contenuti, riconoscendo la loro capacità di mobilitare le comunità, aumentare la visibilità e rafforzare la reputazione della marca sportiva.

Le organizzazioni sportive devono cambiare prospettiva a causa di questa trasformazione. L'obiettivo non è più solo la gestione della comunicazione, ma anche la creazione di ambienti partecipativi in cui l'impegno dei tifosi è riconosciuto, motivato e organizzato. Studi recenti hanno dimostrato che i tifosi che partecipano attivamente ai processi digitali, come partecipare a contenuti condivisi o avere la possibilità di influenzare le decisioni relative alla vita del club, hanno una maggiore identificazione con la marca e sono più inclini alla lealtà e alla promozione attiva (Woratschek, Horbel, e Popp 2014; Biscaia et al. 2023 e

2024). La qualità del coinvolgimento dipende non solo dalla quantità di interazioni, ma anche dalla rilevanza percepita dell'esperienza e dalla capacità del club di generare significato condiviso. Il valore del contenuto generato dipende dalla sua capacità di generare emozioni autentiche, avviare discussioni e rafforzare il senso di appartenenza, come dimostrano recenti studi sul comportamento dei tifosi online (Vale e Fernandes 2018). Quindi, la partecipazione del tifoso diventa un'esperienza reale e simbolica che aiuta a costruire identità individuali e collettive nella comunità sportiva.

Il potenziale economico e strategico dell'impegno dei tifosi non deve essere sottovalutato. I contenuti creati dagli utenti riducono i costi di produzione mediatica, aumenta la reach organica dei canali ufficiali e fornisce informazioni utili per comprendere le dinamiche della comunità dei tifosi (*fanbase*). Tuttavia, in primo luogo, consentono la creazione di un modello di marketing relazionale in cui il valore è creato attraverso la co-creazione continua tra consumatori, marche e atleti. In questo modello, la partecipazione del tifoso è essenziale per la competitività futura di un club sportivo, soprattutto in un mercato sempre più digitalizzato, disintermediato e globalizzato. In sintesi, la co-creazione di valore nello sport dipende oggi dal coinvolgimento dei tifosi. I tifosi diventano co-autori della narrazione sportiva e partner nella costruzione della marca attraverso la produzione di contenuti, la partecipazione attiva e il dialogo digitale. Pertanto, le organizzazioni sportive devono passare da una logica trasmissiva a una logica partecipativa, creando ambienti di relazione in cui la voce dei tifosi sia valorizzata e riconosciuta come parte generativa. È solo attraverso questo processo che sarà possibile costruire valori veri, relazioni durature ed esperienze indimenticabili.

### 1.5.3. Modelli di co-creazione di valore nello sport

Esistono molte modalità di co-creazione di valore nello sport, a seconda della piattaforma utilizzata, del tipo di interazione e del livello di coinvolgimento richiesto. Si possono identificare almeno tre grandi ambiti in cui la co-creazione avviene regolarmente: eventi sportivi, social media, vendita e promozione di prodotti legati alla marca sportiva.

#### a) Co-creazione negli eventi sportivi

Gli eventi sportivi sono un luogo privilegiato per osservare come organizzazioni, tifosi, atleti, sponsor e mezzi di comunicazione collaborano per creare valore. Questi eventi non sono solo spettacoli da guardare, ma occasioni rituali e simboliche in cui il tifoso ha un ruolo attivo nella creazione di significato, identità ed esperienza. Come affermano Prahalad e Ramaswamy (2004), la co-creazione avviene quando le aziende offrono agli utenti piattaforme che permettono loro di contribuire alla definizione del valore, superando la visione tradizionale del consumatore come semplice destinatario. Questa prospettiva si adatta perfettamente allo sport, dove l'evento non è un prodotto finito, ma un'esperienza aperta, negoziata e condivisa.

Ad esempio, la partecipazione dei tifosi allo stadio, attraverso cori, canti, danze e simboli visivi come bandiere e striscioni, non è solo un modo per esprimere entusiasmo, ma una vera e propria forma di co-creazione del contesto emotivo e relazionale dell'evento. Bale (1993) afferma che lo stadio ha un ruolo sia culturale che performativo: è uno spazio vissuto, abitato e significato dai suoi visitatori, e il valore dell'esperienza è co-generato attraverso pratiche collettive. Wakefield e Sloan (1995) mostrano come la pulizia, la disposizione degli spazi, la visibilità, la sistemazione dei posti o la segnaletica dell'ambiente fisico influenzino significativamente la soddisfazione dello spettatore e, in modo indiretto, la connessione con la squadra. Il tifoso, quindi, non si limita a guardare la partita: contribuisce a creare l'atmosfera e, con essa, il valore complessivo dell'evento. Questa partecipazione include anche le fasi pre-evento, in particolare nelle cosiddette *fan zone* (spazi per i tifosi), sempre più presenti nei grandi eventi sportivi. In questi spazi, i tifosi partecipano ad attività interattive, concorsi creativi, momenti di socializzazione e produzione di contenuti che vanno ben oltre la semplice visione. Lo spazio per i tifosi diventa un luogo di attivazione esperienziale e relazionale, in cui la co-creazione avviene grazie alla possibilità dei tifosi di contribuire con idee, gesti e contenuti all'identità dell'evento (Fisher e Smith 2011). Questa forma di partecipazione, che si pone come estensione del concetto di consumatore-produttore (Toffler 1980), consente ai club sportivi di costruire una narrazione condivisa e reale, in cui i tifosi si sentono parte dell'azione, e non semplici spettatori.

Un altro livello di co-creazione si osserva nella personalizzazione degli elementi esperienziali dell'evento. Molte organizzazioni sportive utilizzano app e piattaforme digitali per chiedere ai tifosi di votare la musica d'ingresso in campo, scegliere l'identità visiva di alcune partite, suggerire messaggi per i maxischermi o selezionare slogan motivazionali. Questa apertura verso le preferenze del pubblico non è solo un modo per coinvolgere, ma anche un riconoscimento simbolico del ruolo creativo che i consumatori hanno nel modellare l'esperienza sportiva (Payne, Storbacka e Frow 2008). Secondo la logica del servizio (Vargo e Lusch 2004), il valore non è più creato solo dall'impresa, ma nasce dall'interazione dinamica tra più attori, all'interno di sistemi relazionali e contestuali.

L'integrazione di tecnologie mobili, realtà aumentata, uso di meccaniche di gioco e sistemi di voto in tempo reale rende ancora più attiva la partecipazione durante l'evento. Oggi i tifosi possono interagire con la diretta attraverso reaction wall, sondaggi live, fantasy game in tempo reale o contenuti extra personalizzati accessibili solo tramite app. Questi strumenti non solo rendono l'evento più interessante, ma lo trasformano in un'esperienza partecipativa digitale, in cui ogni spettatore aggiunge qualcosa di unico al contesto complessivo. Come sottolinea Ratten (2020; 2024), l'integrazione tra fisico e digitale nello sport permette una nuova forma di co-creazione immersiva, in cui l'evento viene vissuto su più livelli contemporaneamente: sensoriale, sociale e interattivo.

Inoltre, non si può dimenticare il ruolo dei contenuti generati dagli utenti durante l'evento. Le foto scattate dallo stadio, i video delle coreografie, i post sui social media e i commenti in tempo reale costituiscono una produzione pa-

rallela e diffusa che alimenta la narrazione pubblica dell'evento. In molti casi, le stesse società sportive utilizzano questi contenuti nelle proprie strategie di comunicazione, consapevoli del loro valore relazionale e simbolico. È evidente che si sta verificando una graduale commistione tra contenuti ufficiali e contenuti partecipativi, che cambia il rapporto tra club e tifosi sul piano narrativo e della co-creazione culturale (Sanders e Simons 2009). Tutto questo modifica in modo profondo la natura stessa dell'evento sportivo. Non è più un prodotto confezionato da distribuire secondo un modello top-down; è una piattaforma dinamica in cui diversi attori – tifosi, organizzazioni, mezzi di comunicazione, sponsor – collaborano, anche involontariamente, alla creazione di valore esperienziale e simbolico. A livello strategico, passare da una logica dell'erogazione a una logica della partecipazione significa porre attenzione alla progettazione di spazi e strumenti di co-creazione, e affrontare la complessità, l'imprevedibilità e i rischi legati a un sistema di significati aperto e decentrato.

La co-creazione negli eventi sportivi si manifesta quindi come un processo articolato e multilivello, in cui il tifoso partecipa alla produzione del valore attraverso ritualità, interazioni simboliche, contributi creativi e forme di personalizzazione. Questa partecipazione contribuisce a rafforzare l'identità della marca sportiva, costruire relazioni durature e generare un capitale relazionale che, oggi più che mai, rappresenta un vantaggio competitivo strategico nel contesto dello sport.

#### b) Co-creazione sui social media

Nel marketing sportivo contemporaneo, i social media rappresentano uno degli spazi più efficaci per creare valore in modo condiviso. Essi sono passati dall'essere strumenti di comunicazione unidirezionale a veri e propri spazi di relazione, conversazione e collaborazione, dove i club sportivi dialogano costantemente con i propri tifosi. Kaplan e Haenlein (2010) affermano che le piattaforme social non sono solo luoghi dove condividere contenuti, ma ecosistemi partecipativi, in cui si sfumano i confini tra produttori e consumatori e il valore nasce dall'interazione. Questa dinamica è particolarmente forte nell'industria sportiva, dove gli aspetti identitari, simbolici ed emotivi del consumo incentivano un coinvolgimento attivo e appassionato.

I club sportivi più evoluti hanno compreso il potere trasformativo dei social media e li usano non solo per informare, ma per attivare una partecipazione reale. Una delle pratiche più diffuse è la promozione di campagne basate su contenuti generati dagli utenti, in cui i tifosi sono invitati a condividere foto, video, storie o momenti personali legati alla squadra. Hashtag come #MyDerbyView o #FanOfTheMatch dimostrano che la narrazione sportiva non è più solo creata dall'impresa o dai mezzi di comunicazione, ma nasce anche da una molteplicità di voci, punti di vista e contributi. In questo modo, il tifoso diventa un consumatore-produttore (Toffler 1980), cioè un soggetto che consuma e produce contenuti allo stesso tempo, contribuendo attivamente alla costruzione della marca.

L'aspetto partecipativo include anche attività più strutturate, come challenge creative, rubriche collaborative o sessioni di domande e risposte con gli at-

leti. I tifosi sono coinvolti nella scelta dei temi da trattare, nell'elaborazione di contenuti grafici o video, nella proposta di domande, battute o slogan. In alcuni casi, i club collaborano con micro-influencer, creatori locali di contenuti digitali o tifosi molto attivi per produrre contenuti insieme. Si crea così una comunicazione più autentica e polifonica, più vicina ai codici culturali delle nuove generazioni. Come affermano Pongsakornrungsilp e Schroeder (2011), la co-creazione non è solo un processo economico, ma anche culturale: consente una costruzione condivisa di significati e rafforza la legittimità della marca nella comunità di riferimento.

La co-creazione sui social media è efficace anche perché è in grado di costruire capitale sociale e senso di appartenenza. I tifosi si sentono legati direttamente all'organizzazione quando vedono riconosciuto il proprio contributo, ad esempio attraverso la condivisione di un post, la ripubblicazione di una foto o la risposta a un commento. Questo legame va oltre la logica transazionale. In questa prospettiva, il valore non si misura solo con tassi di coinvolgimento, ma anche con la qualità della relazione instaurata, la profondità del coinvolgimento emotivo e la volontà di supportare attivamente la marca anche in assenza di incentivi espliciti (Prahalad e Ramaswamy 2004). Anche la vendita e promozione di prodotti legati alla marca sportiva si sta lentamente aprendo alla co-creazione, offrendo ai tifosi la possibilità di contribuire alla progettazione dei prodotti ufficiali. Alcuni club organizzano concorsi per disegnare le maglie, scegliere i concept grafici delle collezioni stagionali o suggerire nuove linee di accessori. Altri permettono di personalizzare abbigliamento, scarpe, sciarpe e gadget, trasformando ogni oggetto in un'espressione di sé. Queste pratiche non solo rispondono al bisogno di distinzione e identità personale, ma rafforzano il legame emotivo con la marca sportiva, percepito come più attento, aperto e comunicativo.

Un aspetto particolarmente innovativo è l'utilizzo di tecnologie emergenti come blockchain e NFT (Non-Fungible Token, ossia oggetti digitali unici registrati su blockchain, spesso utilizzati per collezionabili, memorabilia o esperienze esclusive): blockchain e NFT consentono la creazione di oggetti digitali unici, collezionabili e scambiabili, tanto che alcuni club hanno iniziato a coinvolgere i tifosi nella creazione di NFT legati a momenti iconici della storia della squadra, illustrazioni realizzate da artisti locali o contenuti visivi generati dalla comunità dei tifosi. Questi strumenti non solo aprono nuove fonti di profitto, ma valorizzano anche i contributi creativi degli utenti, trasformandoli in partner culturali e co-produttori di valore simbolico (Ratten 2024). Se ben gestita, la co-creazione nella vendita e promozione di prodotti legati alla marca sportiva (*merchandising*) ha due effetti positivi. Da un lato, il consumatore si sente più coinvolto, come se fosse parte attiva del processo creativo. Dall'altro, si rafforza l'immagine della marca autentica e inclusiva, perché percepita come reattiva ai bisogni del pubblico e disposta a rinunciare a parte del controllo sulla propria immagine per favorire la partecipazione.

Questo insieme di pratiche – che va dai contenuti digitali alle esperienze fisiche, dalle interazioni quotidiane sui social alla produzione di oggetti simbolici – crea un nuovo scenario in cui il valore nasce da una rete di interazioni. I tifosi

non si limitano più a fruire passivamente di contenuti o eventi, ma contribuiscono attivamente alla costruzione dell'identità, della narrazione e dell'esperienza sportiva. In questo processo, la marca non parla più al pubblico (comunicazione monodirezionale), ma con il pubblico (comunicazione bidirezionale), dando così vita a un dialogo, a una comunicazione partecipativa e relazionale. Per progettare strategie di marketing sportivo efficaci e durature, è necessario comprendere come funziona la co-creazione su tutti i livelli: emotivo, culturale, simbolico ed economico. È fondamentale riconoscere che il valore non deriva semplicemente dall'erogazione di servizi o beni, ma dalla qualità delle relazioni che li sostengono.

## 1.6. Conclusione

In questo primo capitolo, abbiamo analizzato come si sia evoluto nel tempo il concetto di valore nel marketing, con un focus specifico sul contesto sportivo. L'analisi ha mostrato che il valore non è più visto come un'entità oggettiva creata esclusivamente dall'impresa e trasferita al consumatore al momento dello scambio (*value-in-exchange*). È invece considerato una costruzione soggettiva e dinamica, che si manifesta nell'uso, nell'esperienza e nell'interazione (*value-in-use*). A partire dagli anni '80, con l'affermarsi del marketing esperienziale e relazionale, il focus teorico si è spostato dal prodotto all'esperienza, mettendo al centro le emozioni, i significati simbolici e le relazioni sociali connesse al consumo. Il contesto sportivo, per sua natura altamente esperienziale ed emotivo, si è rivelato un terreno particolarmente fertile per l'adozione di queste prospettive. Il consumatore è emerso come attore attivo nella generazione del valore, non più semplice destinatario dell'offerta, ma soggetto partecipante, capace di interpretare, personalizzare, comunicare e amplificare l'esperienza sportiva. Il consumatore-produttore e il tifoso che partecipa e fa parte di una comunità assieme ad altri tifosi hanno trasformato l'operatività del marketing sportivo, aprendo la strada a forme più complesse e intense di coinvolgimento.

Oggi i consumatori contribuiscono attivamente alla narrazione sportiva, alla valorizzazione delle marche e alla costruzione dell'identità collettiva delle squadre attraverso piattaforme digitali, social media, tecnologie immersive e attività legate alla vendita e promozione di prodotti legati alla marca sportiva e agli eventi. Questa partecipazione rafforza la relazione con il club, ma genera anche valore economico, relazionale e simbolico per l'intero ecosistema sportivo. Il quadro concettuale delineato in questo capitolo rappresenta le basi per un approccio più sistematico al tema della co-creazione del valore, considerato l'approccio teorico più avanzato per comprendere le dinamiche del marketing contemporaneo, soprattutto nei contesti ad alta intensità emotiva come quello sportivo.

Il Capitolo 2 proseguirà questo percorso approfondendo il concetto di co-creazione del valore, analizzandone le radici teoriche, le implicazioni strategiche e le sue specificità nel contesto sportivo. Partendo dalla definizione e dai framework concettuali che ne hanno guidato l'evoluzione, verrà mostrato come la co-creazione non sia solo un modo di operare, ma un vero cambio di vi-

sione nella gestione del valore: il consumatore non è un obiettivo da colpire, ma un partner da coinvolgere attivamente nel processo di generazione del valore.

Il capitolo successivo esaminerà la co-creazione come leva strategica per il business sportivo, mostrando come essa possa contribuire a rafforzare la marca, fidelizzare i clienti, generare nuove modalità di offerta e differenziarsi dai competitor. Verranno inoltre analizzati i diversi livelli e modalità di co-creazione tra i principali attori dell'ecosistema sportivo, come consumatori, club, atleti, mezzi di comunicazione e sponsor. In questo modo, sarà possibile costruire un framework teorico e operativo utile a interpretare e progettare iniziative di marketing orientate al coinvolgimento e alla partecipazione, all'interno di un modello sportivo sempre più collaborativo, esperienziale e connesso.



## Co-creazione di valore nello sport: modelli teorici e implicazioni strategiche

### 2.1. Introduzione

Il primo capitolo ha esaminato come il concetto di valore, che ha sempre costituito un punto di riferimento nel marketing, abbia subito un cambiamento significativo. È passato da una prospettiva prodotto-centrica e transazionale a una logica più partecipativa e relazionale. In particolare, il capitolo 1 ha illustrato come l'esperienza cognitiva, emotiva e sensoriale del consumatore sia una delle principali fonti di valore percepito nel contesto sportivo. Inoltre, abbiamo osservato come il tifoso sia diventato un agente attivo nella creazione del significato, dell'identità e dell'esperienza associata allo sport e non più un consumatore passivo. Questo cambiamento epistemologico nel ruolo del consumatore ha portato a nuove forme di interazione, coinvolgimento e partecipazione. L'idea di co-creazione di valore è la forma più completa di questo coinvolgimento. Questo concetto, che è stato riconosciuto come un tema chiave nel marketing contemporaneo, viene specificamente esaminato in questo capitolo. In effetti, la co-creazione di valore è un passo avanti rispetto al coinvolgimento del cliente: non si tratta semplicemente di ascoltare o coinvolgere, ma di progettare attivamente le aree, gli strumenti e i processi attraverso cui l'impresa e il consumatore possono creare valore insieme (Prahalad e Ramaswamy 2004; Vargo e Lusch 2008). In campo sportivo, il legame emotivo e identitario con squadre, atleti e marche è spesso profondo e duraturo. La co-creazione offre una formidabile opportunità strategica per rafforzare questi legami, aumentare il capitale simbolico e differenziare in modo autentico le offerte.

Daniele Scarpi de Claricini, University of Bologna, Italy, [daniele.scarpi@unibo.it](mailto:daniele.scarpi@unibo.it), 0000-0001-9652-9109

Referee List (DOI 10.36253/fup\_referee\_list)

FUP Best Practice in Scholarly Publishing (DOI 10.36253/fup\_best\_practice)

Daniele Scarpi de Claricini, *Sport, tecnologia e co-creazione del valore. Nuovi modelli di coinvolgimento del consumatore*, © 2025 Author(s), CC BY 4.0, published by Firenze University Press, ISBN 979-12-215-0740-9, DOI 10.36253/979-12-215-0740-9

Il capitolo ha due obiettivi. Da un lato, illustrare le basi teoriche chiave che hanno contribuito alla creazione del concetto di co-creazione di valore: dalla Logica Dominante del Servizio alla teoria della cultura dei consumatori, dalla gestione dell'innovazione a strumenti di design partecipativo. D'altra parte, esaminare come questi modelli si applicano al contesto dello sport, analizzando i principali ambiti e livelli di co-creazione attivi tra i vari attori del sistema: tifosi, atleti, club, sponsor, mezzi di comunicazione e organizzatori di eventi. Nella prima sezione (2.1) verranno discusse le origini teoriche della co-creazione e le definizioni più comuni. L'obiettivo è chiarire i fondamenti epistemologici che la distinguono da approcci precedenti come la personalizzazione o il marketing relazionale. In seguito (2.2) verrà presentata un'analisi della co-creazione come strumento strategico per lo sport business: non solo come metodo per generare valore, ma anche come catalizzatore di innovazione, fedeltà e crescita del valore della marca. Infine, nella sezione 2.3 verranno esaminati i tipi e i livelli di co-creazione osservabili nel contesto sportivo contemporaneo. Ciò sarà fatto utilizzando esempi pratici e una mappatura dei principali punti di contatto dove le interazioni partecipative producono valore.

Questo percorso mira a fornire una visione operativa e integrata della co-creazione nel marketing sportivo, evidenziando sia i suoi vantaggi che i suoi difetti in termini di misurazione, gestione e sostenibilità delle relazioni.

## 2.2 Definizione e cornici teoriche della co-creazione di valore

Uno dei contributi teorici più importanti allo sviluppo del marketing contemporaneo è il concetto di co-creazione di valore. La co-creazione ha progressivamente assunto una posizione centrale nella riflessione accademica e manageriale sul valore, le esperienze di consumo e la progettazione dell'offerta. Questo è emerso come risposta alla crescente complessità dei mercati postmoderni e alla trasformazione del ruolo del consumatore.

### 2.2.1. Le origini del concetto di valore

Sebbene il concetto di co-creazione di valore sia relativamente nuovo nella letteratura di marketing, si basa su alcuni cambiamenti significativi che si sono verificati tra la fine del Novecento e l'inizio degli anni Duemila. L'attenzione si sposta verso l'esperienza, l'interazione e le relazioni a causa della crescente complessità dei mercati, dell'emergere del consumatore come soggetto attivo e dell'evoluzione delle tecnologie digitali. I contributi di Prahalad e Ramaswamy (2000; 2004) sono tra i più significativi in questa direzione perché pongono al centro del processo di creazione del valore sia l'impresa che il consumatore. Questi autori sostengono che la creazione di valore dovrebbe essere re-immaginata come un processo collaborativo in cui il cliente sia un co-creatore attivo dell'esperienza e dei significati che veicola l'impresa. Secondo la loro visione, ci sono quattro pilastri fondamentali che rendono possibile la co-creazione: dialogo, accesso, rischi (gestione dei rischi) e trasparenza. Questi sono riuniti

nell'acronimo DART e delineano un ambiente relazionale in cui impresa e consumatore operano in modo piuttosto simmetrico. Questa prospettiva offre una prospettiva più collaborativa e coinvolgente rispetto al modello predominante dello scambio economico, noto anche come valore in cambio, che deriva dalla teoria economica neoclassica. Il consumatore non è solo un soggetto passivo nella progettazione dell'esperienza, ma è attivamente coinvolto nella creazione di nuovi significati, contenuti, prodotti e persino modelli di business (Prahalad e Ramaswamy 2004; Ramaswamy e Ozcan 2016). Di conseguenza, si apre la strada a un marketing dialogico, in cui l'interazione continua e la creazione di esperienze condivise sono al centro della strategia.

Stephen Vargo e Robert Lusch (2004; 2008) propongono una riformulazione sistematica dei fondamenti teorici del marketing incorporando la Logica Dominante del Servizio. Il concetto di valore viene profondamente ridefinito in questo contesto teorico. Il valore non è più un prodotto standardizzato fornito dall'impresa al consumatore, ma piuttosto un'espressione emergente e situata, costruita durante l'uso e attraverso le relazioni. La Logica Dominante del Servizio sostiene che tutte le imprese, anche quelle che producono beni, sono in realtà fornitori di servizi (il servizio è la base fondamentale dello scambio) e che il vero scambio avviene attraverso l'integrazione delle risorse tra le parti coinvolte.

La pubblicazione dei fondamenti teorici della Logica Dominante del Servizio ha rafforzato questa prospettiva. I fondamenti teorici includono l'idea che gli attori sono integratori di risorse e che il valore è sempre creato in collaborazione con altri attori. Queste premesse conducono a un'idea del mercato come un sistema aperto, dinamico e co-evolutivo in cui tutti i partecipanti, imprese, consumatori e tutti gli altri attori rilevanti, partecipano attivamente alla creazione di valore (Chandler e Vargo 2011).

L'enfasi sulla relazionalità del valore e sul ruolo abilitante delle interazioni è il punto di contatto tra la prospettiva più manageriale di Prahalad e Ramaswamy e quella più teorica e sistemica di Vargo e Lusch. Tuttavia, mentre i primi si concentrano su pratiche di partecipazione che possono essere applicate alle strategie aziendali, i secondi suggeriscono un quadro epistemologico che riconfigura l'intero impianto concettuale del marketing. La convergenza di questi punti di vista ha dato vita a un'ampia produzione scientifica che ha sviluppato il concetto di co-creazione con contributi provenienti da ambiti multidisciplinari. In particolare, l'approccio progettuale partecipativo ha fornito strumenti per comprendere la co-creazione come co-progettazione di esperienze (Sanders e Stappers 2008), mentre la gestione dell'innovazione esamina il potenziale trasformativo della partecipazione degli utenti ai processi di sviluppo del prodotto. In linea con le scoperte di Holbrook e Hirschman (1982) sull'esperienzialismo, la sociologia del consumo ha anche contribuito a sottolineare la natura culturale e simbolica del valore.

Queste linee teoriche possono essere applicate allo sport perché lo sport è un campo in cui il coinvolgimento emotivo, la ritualità, l'identificazione e la partecipazione simbolica del pubblico sono fondamentali. I tifosi non sono semplicemente consumatori di partite; sono attori culturali che attribuiscono

significato, creano storie e sono attivamente coinvolti con atleti, club e marche. Per questo motivo, il framework teorico della co-creazione fornisce una potente base interpretativa per comprendere le dinamiche innovative del marketing sportivo contemporaneo.

### 2.2.2. La co-creazione nella Logica Dominante del Servizio

La Logica Dominante del Servizio, presentata da Vargo e Lusch (2004; 2008), ha cambiato la teoria del marketing spostando l'attenzione dalla produzione e dallo scambio di beni materiali alla fornitura e all'integrazione dei servizi come logica dominante per la creazione di valore. Questa è stata una svolta epistemologica importante. Il valore in questo contesto non è un'entità incorporata nel prodotto o creata dall'impresa, ma è creato attraverso le interazioni tra gli attori (imprese, clienti e stakeholder). Si manifesta nell'uso, nella relazione e nel contesto. Il fatto che ogni parte del sistema economico sia un integratore di risorse è uno dei pilastri della Logica Dominante del Servizio (Vargo e Lusch 2008). Ciò significa che sia l'impresa che il cliente hanno competenze, conoscenze, tecnologie e capacità che possono essere combinate. L'impresa non è più vista come l'unico ente che produce valore; invece, viene vista come facilitatrice di un processo di collaborazione in cui i clienti sono partner attivi e strategici.

Pertanto, il valore non viene acquistato, ma creato attraverso l'interazione. La distinzione tra le risorse operanti (risorse dinamiche e intangibili, come competenze, conoscenze e relazioni) e le risorse operande (risorse tangibili e statiche, come prodotti fisici) è un altro aspetto importante della Logica Dominante del Servizio. La Logica Dominante del Servizio afferma che il vero vantaggio competitivo di un'impresa risiede nella sua capacità di mobilitare e valorizzare i risorse operanti, inclusi quelli detenuti dai clienti (Vargo e Akaka 2009).

Questo cambiamento di prospettiva ha un impatto significativo perché spinge il marketing a occuparsi non solo di prodotti, quanto della progettazione di contesti esperienziali che facilitino l'interazione, l'auto-espressione e la partecipazione attiva degli utenti. Non si limita più a studiare i bisogni da soddisfare e i prodotti da vendere, ma deve creare piattaforme relazionali che aiutino a generare valore condiviso, e lo fa attraverso l'implementazione di meccanismi di feedback, personalizzazione e adattamento continuo. L'adozione di questa logica è particolarmente efficace nel settore sportivo. Lo sport è un'esperienza da vivere, condividere e interpretare, non un prodotto da consumare. Il tifoso è più di un semplice spettatore passivo: è un individuo interamente coinvolto che assume valori simbolici, identitari ed emozionali ogni volta che interagisce con il club o con altri tifosi. Pensiamo, ad esempio, alla partecipazione a forum, alla creazione di coreografie durante le partite e alla produzione di contenuti sui social media, tutti esempi di interazioni co-creative che migliorano l'esperienza collettiva e rafforzano la relazione marca-consumatore.

Inoltre, le piattaforme digitali sportive, come le app ufficiali, gli ambienti di realtà aumentata e i canali di trasmissione online interattiva, offrono contesti in cui il valore non è predeterminato, ma è costruito attraverso il coinvolgimen-

to emotivo e l'interazione personalizzata. Secondo la logica dell'ecosistema di servizio, l'esperienza è il risultato dell'interazione tra molteplici attori, ognuno dei quali contribuisce attivamente alla sua definizione. Questa prospettiva integra leve strategiche quali la progettazione dell'interfaccia, l'accesso a contenuti esclusivi, l'uso di meccaniche di gioco (detta anche ludicizzazione: *gamification*) e la raccolta di feedback in tempo reale. Infine, la Logica Dominante del Servizio promuove la co-creazione di valore nell'ecosistema di servizio: si tratta di più che un semplice rapporto tra un'impresa e un cliente, perché è un sistema complesso in cui il valore viene generato da una varietà di attori, tra cui atleti, mezzi di comunicazione, sponsor e comunità online di tifosi. La teoria delle reti di co-creazione del valore è stata aggiornata in anni vicini, sottolineando che il processo di co-creazione di valore è distribuito e reticolare, coinvolge cioè una rete di molteplici attori (Tjandra et al. 2021).

Per riassumere, la Logica Dominante del Servizio fornisce una base teorica solida per comprendere come lo sport e il marketing in generale co-creino valore dall'interazione tra attori abilitati in ambienti concepiti per la cooperazione e l'innovazione. La sfida per le organizzazioni sportive è quindi quella di superare la logica transazionale e passare a modelli di co-creazione in cui le esperienze del pubblico siano fluide, adattive e continuamente negoziate tra il club sportivo e la comunità dei tifosi.

### 2.2.3. Interazioni, utenti e contesto esperienziale

Le interazioni sono al centro della co-creazione. Il valore non è un risultato predeterminato, ma è l'esito di un processo emergente, che dipende dalla qualità e dalla natura delle relazioni tra gli attori del sistema. La possibilità di generare valore condiviso è aumentata dalla logica di rete, in cui le interazioni possono avvenire non solo tra imprese e clienti, ma anche tra clienti stessi. Quindi, quando si tratta di co-creare, gli attori coinvolti svolgono ruoli attivi, il che significa che la distinzione tra produttori e consumatori diventa sempre meno evidente (Payne, Storbacka e Frow 2008). In questa prospettiva, il consumatore è il portatore di risorse proprie. Queste risorse possono essere culturali (valori, visioni del mondo, simboli), cognitive (conoscenze, competenze), sociali (reti, relazioni, reputazione) o tecnologiche (abilità digitali, familiarità con le piattaforme). Le risorse operanti sono citate da Vargo e Lusch (2016). Secondo questa prospettiva, la generazione di valore dipende dalle capacità di agire sulle risorse: il marketing non è quindi più inteso come un'attività che promuove annunci e vendite ma come un'attività che crea connessioni, integra risorse e mezzi di comunicazione e promuove processi di apprendimento e reciprocità. Ciò comporta un cambiamento di mentalità, che spinge le organizzazioni a creare ambienti e procedure che promuovano l'incontro e la collaborazione tra risorse eterogenee.

Il contesto esperienziale è fondamentale in questo caso. Il valore è situato: prende forma nell'esperienza vissuta e interpretata dal soggetto in uno specifico momento e luogo piuttosto che come entità oggettiva e trasferibile. Questa prospettiva, sostenuta da teorici dell'esperienza come Holbrook (2006) e Carù

e Cova (2003), suggerisce che le imprese devono creare ambienti, momenti e interazioni che siano significativi per i clienti e che stimolino il coinvolgimento emotivo, cognitivo e relazionale. Devono inoltre pensare in termini di esperienze del cliente più estese, che includono anticipazione, coinvolgimento, ricordo e condivisione dell'esperienza in una logica di valore prolungata nel tempo.

Ciò si traduce in una varietà di modalità di co-creazione basate sulla tecnologia e interazioni nello sport. Ad esempio, i tifosi possono personalizzare l'esperienza di visione tramite modalità multicamera, commenti audio e interazioni in diretta. L'integrazione di contenuti creati dagli utenti è possibile attraverso l'attivazione tramite social media e app mobili. Questi contenuti vengono rilanciati dai club come parte integrante della narrazione ufficiale (Filo, Lock e Karg 2015). I tifosi possono partecipare attivamente all'evento e sentirsi parte integrante dello spettacolo sportivo attraverso i muri di risposta in tempo reale, i sondaggi e gli spazi di feedback.

Le comunità digitali di tifosi sono anche un luogo ideale per la co-creazione. In queste aree, i tifosi collaborano per costruire identità, significati e simboli e reinterpretano l'immaginario sportivo attraverso contenuti virali e narrazioni collettive. La prospettiva teorica di riferimento è quella della partecipazione culturale, secondo cui il valore viene creato attraverso l'interazione, la rielaborazione e la condivisione. Le associazioni sportive più avanzate sono consapevoli di questo cambiamento e creano ecosistemi partecipativi con tifosi particolarmente attivi, riconosciuti ufficialmente da un club (*fan ambassador*), partner nella creazione di contenuti digitali e manager della comunità dei tifosi, col duplice obiettivo di rafforzare le relazioni e aumentare il valore co-creato.

Infine, piattaforme tecnologiche e algoritmi possono anche mediare le interazioni tra gli attori, filtrando, facilitando o modificando le loro modalità di partecipazione. Questo porta a nuovi problemi in termini di equità, trasparenza e controllo nel processo di co-creazione, come affronteremo nei capitoli successivi. La tecnologia, quindi, mediando le relazioni tra consumatori, club e atleti, non può essere considerata un mezzo neutro, ma deve essere gestita in modo etico e relazionale (Ramaswamy e Ozcan 2016), con la consapevolezza dei suoi limiti e potenziali rischi (Scarpi 2024). In conclusione, il valore co-creato deriva da un ambiente dinamico e complesso in cui diversi attori con diverse risorse, competenze e motivazioni interagiscono attraverso una serie di punti di contatto. Le organizzazioni sportive che desiderano stabilire collegamenti duraturi, sostenibili e ricchi di significato con il proprio pubblico devono considerare e progettare queste interazioni come una priorità strategica.

#### 2.2.4. Approcci multidisciplinari alla co-creazione di valore

Il concetto di co-creazione è stato in grado di contaminare diverse discipline, fornendo ulteriori sviluppi teorici e pratici nel suo percorso. La sua strada inizia con il marketing strategico e relazionale, ma presto si ramifica in campi come l'approccio progettuale partecipativo, la gestione dell'innovazione, la teoria della cultura del consumatore, il design del servizio e la ricerca sull'innova-

zione. La co-creazione è, insomma, una pratica profondamente transdisciplinare che può generare valore in contesti sempre più complessi, come lo sport, grazie a questo dialogo tra discipline.

L'apporto dell'approccio progettuale partecipativo è stato particolarmente significativo per l'implementazione di tecnologie partecipative. L'approccio progettuale partecipativo si basa su tre pilastri: empatia, ideazione e prototipazione, che sono nati come supporto nel design industriale e poi sono stati trasferiti nei contesti organizzativi e manageriali (Brown 2009). La forza di questo approccio sta nella capacità di coinvolgere gli utenti finali, in questo caso i tifosi, nella definizione di problemi e nella creazione di soluzioni attraverso processi ripetuti e collaborativi. In ambito sportivo, progetti come il già citato Milan Design Sprint hanno utilizzato l'approccio progettuale partecipativo per creare nuovi servizi esperienziali per lo stadio di San Siro con gruppi multidisciplinari di studenti, tifosi e professionisti. Anche il Paris Saint-Germain ha avviato iniziative simili, coinvolgendo esperti universitari di interazione e di design per ripensare l'esperienza dei tifosi sia all'interno che all'esterno dello stadio.

Anche la gestione dell'innovazione ha contribuito a incorporare la co-creazione nelle logiche di apertura e nella collaborazione sistemica. Secondo Chesbrough (2003), l'idea di innovazione aperta ha cambiato completamente il modo in cui le imprese vedono l'innovazione. Ora l'innovazione è vista come il frutto di una rete fluida di interazioni che coinvolge partecipanti esterni come i partner tecnologici, le comunità digitali, clienti, altre imprese, ecc., invece di un processo gerarchico chiuso. Molti gruppi sportivi stanno prendendo questa strada. Ad esempio, la Formula 1 ha spinto i suoi tifosi a competere tra loro per trovare idee innovative, creando competizioni di questo genere in tutto il mondo al fine di raccogliere idee su come migliorare l'esperienza della Formula 1 da parte del pubblico che quell'esperienza la vive. La UEFA ha aperto analoghe sfide digitali ai tifosi del calcio per aiutare a includere gli utenti affetti da disabilità o con esigenze speciali.

Un altro esempio è il Barça Innovation Hub, che è stato creato dal FC Barcelona per facilitare la creazione di nuove soluzioni in collaborazione con startup, centri di ricerca, sponsor e tifosi. La struttura è un vero ecosistema di co-innovazione in cui vengono sviluppate idee per migliorare le prestazioni atletiche e creare esperienze digitali immersive per i tifosi. I progetti attualmente in corso includono esperienze di realtà aumentata per lo stadio, simulatori interattivi per i settori giovanili e percorsi di coinvolgimento rivolti a tifosi nativi digitali o con una fruizione principalmente online dello sport, che consentono al pubblico di partecipare direttamente alla creazione di contenuti, e all'FC Barcelona di fronteggiare il pericolo di una perdita di utenti dovuta allo svuotamento degli stadi, rendendolo competitivo su altri canali rispetto a quello fisico tradizionale.

L'accento si è spostato dalla dimensione funzionale del consumo a quella simbolica, narrativa ed esperienziale, come evidenziato dagli studi sulla cultura del consumo. I consumatori sono veri produttori culturali, in grado di rielaborare e reinterpretare contenuti, marche e identità. Secondo Arnould e Thompson (2005), non sono solo destinatari di significati predeterminati. Questo si vede

nelle attività sportive come le comunità che collaborano alla narrazione del club, le narrazioni creative realizzate dai tifosi e ispirate a eventi o personaggi del mondo sportivo (*fan fiction*), i contenuti comici virali, i video remixati e i video virali. Da questo punto di vista, la co-creazione diventa una forma di condivisione culturale e una creazione di un'identità sportiva di gruppo, spesso alternativa o aggiuntiva alla narrazione ufficiale della marca.

Questo approccio intende la progettazione di esperienze e interazioni come centrata sull'utente e permette di integrare le esigenze dei tifosi, le risorse digitali e gli obiettivi organizzativi all'interno di un ecosistema coerente, fluido e partecipativo. Stickdorn et al. (2018) hanno definito questo approccio come un processo che crea servizi che soddisfano i bisogni degli utenti combinando strumenti collaborativi. In quest'ottica, diversi club di calcio europei, come il Manchester City, il Borussia Dortmund e il Real Betis, hanno istituito organi consultivi composti da tifosi (*fan council*), gruppi di tifosi coinvolti attivamente nella progettazione collaborativa di prodotti, servizi, esperienze o piattaforme (*co-design boards*) per raccogliere e integrare le opinioni dei tifosi sulla progettazione dei servizi digitali, sull'esperienza vissuta dal tifoso nel giorno della gara, sulla vendita e promozione di prodotti legati alla marca sportiva e persino sulla comunicazione istituzionale.

Infine, gli studi sull'innovazione utente sono stati fondamentali per capire come i tifosi più attivi e tecnologicamente competenti possano anticipare tendenze e fornire informazioni utili. I cosiddetti *lead users* – utenti avanzati con bisogni latenti e attitudine alla risoluzione di problemi complessi – sono una risorsa essenziale per l'innovazione, secondo studi di Von Hippel (2005) e Bogers et al. (2010). Questi tifosi sono spesso coinvolti nel test di nuove applicazioni, piattaforme di trasmissione online, dispositivi indossabili o esperienze immersive basate su realtà aumentata e realtà virtuale. La recente sperimentazione della NBA con la realtà aumentata ha coinvolto gruppi selezionati di tifosi per raccogliere informazioni sulla fruibilità della nuova tecnologia e sul potenziale coinvolgimento.

Nel settore emergente degli sport che utilizzano gettoni digitali (*token*), la logica della co-creazione si manifesta nella possibilità per i tifosi di partecipare alla creazione di contenuti digitali collezionabili come momenti salienti interattivi e opere digitali certificate, spendendo appunto questi gettoni digitali. Club come Juventus, AS Roma e Paris Saint-Germain hanno creato collezioni digitalizzate in collaborazione con i tifosi o con artisti digitali, aprendo nuove strade al coinvolgimento e alla sua valorizzazione economica.

Per riassumere, la co-creazione di valore può essere trasformata da momento occasionale spontaneo a un vero e proprio orientamento progettuale utilizzando approcci multidisciplinari. In questo contesto, lo sport diventa una piattaforma relazionale che può riunire idee, esperienze e conoscenze di una vasta gamma di persone. Ciò significa passare da un modello trasmissivo e verticale a un modello multiattore in cui i giocatori, i club, i mezzi di comunicazione, gli sponsor, i designer e gli innovatori collaborano alla definizione e costruzione condivisa del valore, rafforzando la legittimità economica e culturale delle organizzazio-

ni sportive nel lungo periodo e soddisfacendo le esigenze di un pubblico sempre più partecipe e coinvolto.

### 2.3 La co-creazione come leva strategica per lo sport business

La co-creazione di valore è un mezzo strategico per migliorare la competitività delle organizzazioni nell'ambiente sportivo contemporaneo. Non è solo una tendenza teorica. Sempre più club, federazioni, leghe e sponsor sono chiamati a ripensare la propria offerta come una piattaforma aperta in cui i consumatori possono costruire esperienze, identità e significati insieme a loro. Secondo questa prospettiva, ci sono vantaggi concreti nella co-creazione di valore: personalizzazione dell'offerta, aumento del coinvolgimento, aumento della fedeltà e del valore della marca.

#### 2.3.1. Co-creazione e vantaggio competitivo: personalizzazione, coinvolgimento, fedeltà

La co-creazione è un modo innovativo per coinvolgere il pubblico nel marketing sportivo contemporaneo. È anche una tattica strategica per ottenere un vantaggio competitivo duraturo. Il vantaggio non è più basato su asset tangibili o sul controllo delle risorse tradizionali, ma piuttosto sulle capacità delle organizzazioni di partecipare, creare esperienze uniche e costruire relazioni profonde con i propri pubblici. La possibilità di creare prodotti completamente personalizzati in base alle esigenze, ai desideri e alle aspettative dei tifosi è uno dei vantaggi più evidenti della co-creazione. La personalizzazione riguarda l'intero processo di esperienza, non solo il prodotto o il servizio finito: La possibilità di scegliere la disposizione dello stadio, la possibilità di votare la playlist musicale e la co-creazione di contenuti digitali come grafiche usate nei social media, video brevi o contenuti comici virali a tema sportivo sono solo alcuni esempi. Il senso di potere decisionale e di possesso che emerge quando i tifosi sono direttamente coinvolti in queste operazioni rafforza l'identificazione con la squadra o con l'atleta.

Secondo Payne, Storbacka e Frow (2008), la personalizzazione co-creata genera valore percepito non solo perché soddisfa completamente un bisogno predefinito, ma perché coinvolge i pensieri e le emozioni nel processo di definizione dell'offerta. La rilevanza soggettiva della marca viene aumentata da questo coinvolgimento, che crea un legame di tipo identitario. La personalizzazione assume un significato profondamente simbolico nei contesti sportivi, dove la passione, l'emotività e il senso di appartenenza sono fondamentali: non si tratta solo di ottenere qualcosa per se stessi, ma di contribuire al racconto del club in generale. La co-creazione è il risultato finale di questo processo, che si traduce in una partecipazione o coinvolgimento profondo. Il coinvolgimento dei tifosi è stimolato e sostenuto da pratiche che li incoraggiano a partecipare attivamente alla vita della marca, non come risultato automatico della fruizione di contenuti. I tifosi che partecipano a iniziative come sondaggi, concorsi creativi, forum dei

tifosi e sfide digitali sviluppano un attaccamento più forte e sono più disposti a sostenere l'organizzazione sportiva nel tempo.

Ci sono vari esempi di queste dinamiche: l'AS Roma ha lanciato l'hashtag #AskRoma su Twitter per consentire ai tifosi di rivolgersi direttamente ai giocatori della squadra e pubblicare le risposte in brevi video personalizzati. Invece, il Manchester City ha sviluppato «Cityzens Voice», un'area online in cui i tifosi possono esprimere i propri pensieri e votare su iniziative relative agli eventi, al commercio e alle attività sociali del club. Questo tipo di coinvolgimento crea un effettivo senso di partecipazione, che va oltre la semplice comunicazione di marketing e genera un vero investimento emotivo da parte del pubblico.

Uno degli effetti più importanti della co-creazione è la fedeltà, intesa in chiave relazionale invece che solo comportamentale. Verhoef et al. (2009) affermano che la fidelizzazione è la manifestazione di un rapporto costante e dialogico tra marca e consumatore invece che semplicemente un acquisto ripetuto. Il tifoso fedele si sente ascoltato, valorizzato e coinvolto in un processo basato sul riconoscimento e sulla reciprocità. Una ricerca condotta da McAlexander, Schouten e Koenig (2002) ha dimostrato che la partecipazione attiva alla comunità di marca aumenta il senso di appartenenza e il coinvolgimento, creando un sistema di significati condivisi che sostiene la fedeltà per un lungo periodo di tempo. In ambito sportivo, dove la comunità è spesso la base dell'identità del tifoso, la co-creazione rafforza legami affettivi che possono durare oltre i risultati sportivi.

La co-creazione è strategicamente importante quando si lavora con il pubblico giovanile. Le generazioni più recenti, chiamate digital natives, stanno abbandonando le logiche top-down del marketing tradizionale e favorendo modelli di consumo partecipativi, orizzontali e collaborativi. La Generazione Z, in particolare, è abituata a collaborare con le marche, a creare contenuti e a essere attivamente coinvolta nella decisione su ciò che mangia. In questo contesto, la co-creazione diventa una condizione essenziale per intercettare i nuovi comportamenti culturali e comunicativi del pubblico giovane. Non è più un'aggiunta piacevole o marginale. Indicatori economici e comportamentali confermano l'efficacia di questo metodo. Secondo ricerche recenti (Brodie et al. 2011), l'impegno co-creativo migliora i fattori come la propensione al riacquisto, il passaparola positivo, il sostegno attivo e la tolleranza agli errori della marca. In un contesto sportivo, ciò può comportare una maggiore disponibilità all'acquisto di abbonamenti, al merchandising, a esperienze premium o a contenuti a pagamento, nonché alla difesa del club nelle conversazioni digitali, alla partecipazione a iniziative sociali e alla creazione di un'immagine pubblica dell'organizzazione insieme. Ad esempio, la competizione automobilistica elettrica Formula E ha implementato nel regolamento sportivo una forma di co-creazione attiva nota come *FanBoost*: i tifosi ricevono un bonus di potenza, che può essere utilizzato in gara, se votano online il proprio pilota preferito. Questa scelta ha aumentato il coinvolgimento digitale e ha dato maggior controllo ai tifosi, dando loro la possibilità (o, almeno, l'impressione) di avere un impatto diretto sull'andamento della competizione. Analogamente, nel basket, alcune squadre italiane come la Virtus Bologna hanno iniziato a lavorare su progetti di narrazione collaborative, mentre nel ci-

clismo, il Giro d'Italia ha incoraggiato esperienze ludiche e contenuti geolocalizzati per coinvolgere i tifosi durante le tappe.

Non bisogna poi dimenticare il valore della reputazione nella co-creazione di valore. I tifosi apprezzano le marche, squadre e atleti che sono percepiti come sinceri e disposti ad ascoltarli, soprattutto in un'epoca in cui è facile per gli utenti informarsi in modo diretto, senza filtri o intermediari nella comunicazione. In questo modo, la co-creazione crea fiducia e aumenta la legittimità sociale e culturale dell'organizzazione sportiva. Pertanto, la co-creazione è un metodo molto efficace per creare un vantaggio competitivo sostenibile, aumentare il coinvolgimento del pubblico, stabilire fedeltà relazionale e reagire attivamente ai cambiamenti nei comportamenti di consumo. È una risorsa che facilita la personalizzazione, promuove la partecipazione e favorisce una relazione profonda, significativa e duratura tra la marca sportiva e la comunità dei suoi sostenitori.

### 2.3.2. Dall'intrattenimento alla partecipazione: strategie di inclusione dei tifosi

Il tifoso era considerato essenzialmente un consumatore passivo che riceveva intrattenimento dal club o dall'evento sportivo nel modello tradizionale di marketing sportivo. Il broadcasting unidirezionale era prevalente in questo contesto: il club produceva contenuti, esperienze e simboli; il pubblico assisteva, applaudiva e acquistava, ma raramente contribuiva attivamente alla progettazione dell'offerta o alla costruzione del significato. Questo metodo era efficace in un'epoca in cui tra chi produceva contenuti (cioè i club sportivi) e il pubblico c'erano pochi intermediari (TV, radio, giornali), ma sta diventando rapidamente obsoleto e anacronistico alla luce delle dinamiche digitali e culturali contemporanee.

L'uso di meccaniche di gioco, la trasmissione online interattiva, le comunità online, le tecnologie blockchain e i social media hanno riconfigurato le relazioni tra club sportivi e tifosi. Il pubblico moderno non si accontenta più di assistere a un evento sportivo, ma cerca di essere coinvolto in modo attivo, collaborare alla progettazione, rappresentare e interagire. In altre parole, i tifosi desiderano essere presenti, essere ascoltati e avere voce in capitolo nelle decisioni che l'organizzazione sportiva prende riguardo all'identità e alle attività. Molti club sono stati costretti a rivedere le proprie strategie di coinvolgimento a causa di questa evoluzione. Ora utilizzano modelli di inclusione tifoso-centrica per tutta l'esperienza. I tifosi oggi sono una parte importante del sistema di valore, dal design dei contenuti alla gestione della comunità, dal merchandising all'organizzazione di eventi.

Il coinvolgimento dei tifosi nella progettazione delle maglie ufficiali, un gesto apparentemente estetico ma simbolicamente potente, è una delle strategie forse più rappresentative in questo senso. Il caso del Venezia FC, che ha affidato a designer esterni la reinterpretazione del proprio stile e ha coinvolto la comunità dei tifosi attivamente nella valutazione, ha fatto scuola anche all'estero. In analogia, il Parma Calcio 1913 ha aperto la strada alla collaborazione nella progettazione del logo e della terza maglia, consentendo la discussione digitale e la consulta-

zione pubblica. Queste occasioni di co-creazione rafforzano l'identificazione, rafforzano l'orgoglio di appartenere a un gruppo e alimentano storie autentiche.

Un'altra frontiera è quella dei social media partecipativi, dove le sfide con hashtag e le campagne di contenuto generato dall'utente sono strumenti per rendere il tifoso protagonista. Una nuova logica narrativa è espressa da iniziative come #MyDerbyView, che invita i tifosi a condividere come vivono il gioco a distanza, oppure #NameOurStadium, che invita la comunità a scegliere il nome per gli impianti o gli spazi urbani: un approccio policentrico, collaborativo e dialogico.

Le nuove tecnologie offrono anche opportunità di partecipazione mai viste prima. Ad esempio, i tifosi possono acquistare gettoni digitali su piattaforme basate su blockchain come Chiliz/Socios.com, che consentono loro di accedere a sondaggi, votazioni e privilegi esclusivi. Anche se si tratta di scelte simboliche, come quella di scegliere la canzone per l'ingresso allo stadio, il messaggio nello spogliatoio o la maglia da usare durante il riscaldamento degli atleti, queste scelte assolvono il compito di trasmettere un messaggio forte: il tifoso ha potere e costituisce una parte importante dell'identità del club. Questo aumenta l'impegno del tifoso, la sua fedeltà e il valore percepito.

L'FC Barcelona ha lanciato l'iniziativa Barca Fans all'estero, un sito web che consente ai tifosi di partecipare a quiz, votazioni e contenuti esclusivi, premiando l'interazione con distintivi e riconoscimenti sui social media. Analogamente, la National Basketball Association ha aggiunto funzionalità di interazione in tempo reale alle sue app, come il «Pick 'Em» («Indovina l'azione»), che consente ai tifosi di prevedere le azioni di gioco in diretta e crea un'esperienza ludica molto coinvolgente. Inoltre, molte imprese sportive stanno istituzionalizzando forme di consultazione continuativa attraverso organi consultivi composti da tifosi, rappresentanti della comunità di tifosi e soggetti locali. Questi comitati hanno il compito di contribuire alle scelte strategiche, all'esperienza d'uso e alla responsabilità sociale del club. Ad esempio, la città di Manchester ha creato «Fan Voice» («voce del tifoso») per raccogliere opinioni su servizi, negozi e esperienze digitali.

Il rafforzamento della connessione emotiva non è l'unico vantaggio di queste pratiche; ha anche vantaggi informativi e strategici. I club raccolgono dati importanti su preferenze, comportamenti, coinvolgimento e sentimenti attraverso punti di contatto digitali. Questo aiuta a creare strategie più efficaci per mantenere e gestire il rapporto coi clienti (*Customer Relationship Management*). La personalizzazione dell'offerta, la previsione della domanda e la progettazione di contenuti diventano così attività basate sui dati ma fondate sulla relazione e sull'ascolto. Nonostante ciò, è importante sottolineare che la partecipazione non è priva di rischi o di ambiguità. È in grado di causare frustrazione, aspettative irrealistiche o divisione del dibattito se non gestita correttamente. Pertanto, è fondamentale che le strategie di inclusione siano autentiche, trasparenti e sostenibili, e che abbiano meccanismi chiari per identificare chi è incluso. L'obiettivo non è accontentare tutti, ma creare aree significative in cui i tifosi possano esprimersi, contribuire e sentirsi parte integrante della narrazione sportiva.

Infine, la logica partecipativa ha un impatto sociale ed etico. Il ritorno delle voci dei tifosi è un segno di riequilibrio in un contesto in cui lo sport professionistico e il calcio sono spesso considerati troppo commerciali, lontani e spersonalizzati. In effetti, la partecipazione può aiutare a creare modelli di gestione più trasparenti, responsabili e condivisi, oltre a riportare il senso di comunità, inclusività e rappresentanza. Per concludere, il passaggio dall'intrattenimento alla partecipazione è una trasformazione significativa del ruolo del tifoso e della natura del marketing sportivo. Non è semplicemente un trend. L'abilitazione di questa partecipazione in modo organizzato, coerente e significativo consentirà alle organizzazioni di creare non solo vantaggi competitivi duraturi, ma anche legami forti, duraturi e autentici con il proprio pubblico.

### 2.3.3. Casi studio e buone pratiche nello sport

È facile vedere come molte organizzazioni sportive hanno applicato il concetto di co-creazione nelle loro operazioni quotidiane osservando le cornici teoriche presentate. Questi casi sono più che semplici esempi di partecipazione: sono configurazioni complesse in cui la partecipazione dei tifosi è istituzionalizzata nei processi narrativi, decisionali e di progettazione del sistema sportivo. Si tratta di ecosistemi relazionali in cui il valore viene creato insieme, attraverso la costruzione di esperienze significative, in un contesto di relazione aperta, dialogica, nel quale i tifosi hanno una reale possibilità di agire e contribuire.

La National Basketball Association (NBA) ha adottato una strategia multi-livello basata sull'esperienza digitale personalizzata, che la rende una delle realtà più avanzate sul piano della co-creazione di valore. Gli utenti dell'NBA League Pass possono scegliere tra una varietà di visuali di gioco, commentatori alternativi e contenuti migliorati come repliche interattive dei momenti salienti e statistiche in tempo reale, fornendo un'esperienza visiva co-progettata (ESPN 2022). A questo si aggiungono iniziative rivolte alla comunità globale dei tifosi, come la generazione di contenuti localizzati, la collaborazione con micro-influencer regionali e la promozione di storie parallele da parte di creatori indipendenti di contenuti digitali. Il risultato è una narrazione policentrica in cui la comunità contribuisce al valore della marca.

Un'altra iniziativa guidata da Liberty Media è Formula 1. L'introduzione della serie documentaria Netflix sulla Formula 1 «*Drive to Survive*» («Guida per Sopravvivere») ha aperto nuove prospettive narrative, trasformando lo sport in una piattaforma emozionale e serializzata in cui i tifosi partecipano come co-autori. La Formula 1 ha investito in strumenti digitali interattivi, come app con grafica live, accesso alla radio dei team e integrazione con i social media, che trasformano la visione passiva in un'esperienza immersiva e personalizzata (UEFA 2022). Questi strumenti vanno oltre l'audience televisiva. Le maratone di innovazione, anche chiamate *hackathon*, sono eventi a tempo limitato, di solito da uno a tre giorni, in cui gruppi di designer, sviluppatori, appassionati e a volte anche esperti di settore si riuniscono per creare soluzioni creative su un tema specifico. L'obiettivo di questi incontri è quello di promuovere la creatività e la cooperazione, spesso cre-

ando prototipi o idee utili da sviluppare in futuro. Si utilizzano in contesti sportivi, come la Formula 1, per coinvolgere i tifosi nella creazione di nuove forme di fruizione dei dati, esperienze digitali o iniziative comunitarie.

Il Barça Innovation Hub del FC Barcelona si sta trasformando in un vero laboratorio di co-creazione continua in Europa. La piattaforma coinvolge startup, università, sponsor, atleti e tifosi per innovare su una serie di argomenti, tra cui sostenibilità, comunicazione e prestazioni atletiche. I tifosi possono partecipare direttamente alla creazione dei servizi, dei contenuti e persino delle tecnologie utilizzate dal club attraverso progetti di co-progettazione che vengono condotti attraverso seminari pratici, incontri a tema, sfide e sessioni per la generazione di idee (FC Barcelona 2020).

In Italia, sono in corso diversi tentativi per dare voce ai tifosi e coinvolgerli nella strategia, anche se con metodi più semplici e forse più limitati. Ad esempio, il formato digitale Assist dell'AC Milan ha coinvolto i tifosi nella creazione di contenuti originali per i canali social ufficiali attraverso una narrativa costruita assieme, rubriche partecipative e gare creative. Il club ha anche iniziato collaborazioni con studenti e startup per ripensare l'esperienza del tifoso durante il giorno della gara utilizzando l'approccio progettuale partecipativo descritto poco prima in questo capitolo (cfr. par. 2.2.4.). Club come Parma Calcio e Venezia FC hanno avuto esperienze simili, implementando processi partecipativi per la scelta delle loro divise da gioco, del logo e di altri aspetti della loro identità. Queste azioni, spesso promosse sui social media, aumentano il coinvolgimento e rafforzano l'associazione simbolica tra tifosi e club. I tifosi del Parma hanno manifestato grande entusiasmo e senso di appartenenza quando hanno partecipato alla creazione della nuova identità grafica, mentre i tifosi del Venezia ne hanno aumentato l'attrattività in tutto il mondo grazie alla narrazione estetica che hanno costruito insieme.

I gettoni digitali per i tifosi (*fan token*) sono monete virtuali emesse da un club sportivo che permettono ai tifosi di accedere a vantaggi esclusivi. Le piattaforme blockchain sono infrastrutture digitali che permettono di verificare transazioni. Questi strumenti consentono ai tifosi di votare su elementi dell'esperienza del club, come la scelta della musica di ingresso, il design del pullman e i messaggi motivazionali (Paris Saint-Germain 2022), ad esempio su portali come Chiliz/Socios.com. Queste pratiche offrono ai tifosi un ruolo attivo, creando spazi di potere decisionale che migliorano la relazione marca-consumatore, anche se spesso si tratta di scelte simboliche. Modelli di co-creazione basati su questi gettoni digitali sono in corso anche in altre discipline sportive oltre al calcio. Ad esempio, i Philadelphia 76ers, squadra NBA, hanno introdotto gettoni digitali coi quali i tifosi possono votare messaggi motivazionali da mostrare nell'arena e partecipare a concorsi a premi. Anche se non incidono sulle decisioni tecniche, queste attività rafforzano il coinvolgimento e il senso di appartenenza. Un altro esempio viene dalla UFC (Ultimate Fighting Championship), la principale organizzazione mondiale per le arti marziali miste, che ha introdotto gettoni digitali per permettere ai tifosi di influenzare il design delle fasce dei lottatori o i messaggi visualizzati nell'arena.

La co-creazione nello sport, insomma, è una strategia relazionale strutturata che attraversa tutti i livelli dell'esperienza, come hanno cercato di mostrare questi esempi. Essi dimostrano che varie organizzazioni sportive in diversi ambiti stanno adottando modelli di interazione che valorizzano le competenze, le emozioni e i contributi dei tifosi, dai contenuti digitali ai servizi, dalla gestione della marca alla struttura decisionale. Nel marketing sportivo contemporaneo, la capacità di creare comunità partecipative e spazi di discussione autentici è uno dei principali motori dell'innovazione, sostenibilità e differenziazione, in un contesto sempre più competitivo e a contatto diretto con il pubblico.

#### 2.3.4. Impatti sul valore della marca e sulla sostenibilità delle relazioni

La percezione di autenticità, vicinanza e inclusività della marca sportiva è fortemente influenzata dalla co-creazione. Il legame emotivo e simbolico tra pubblico e organizzazione si rafforza quando i tifosi si sentono parte attiva del processo, non solo come destinatari ma anche come partner nella definizione dell'identità del club. Secondo Tamminen e colleghi (2024), questo legame influisce direttamente sui componenti del valore della marca, che includono notorietà, qualità percepite, associazioni simboliche, fedeltà comportamentale e affettiva. Poiché sono alimentate dall'interazione continua con la comunità e non solo dalla marca, le esperienze di co-creazione aiutano a creare associazioni di marca più forti e significative. In questo modo, la marca sportiva si trasforma da un qualcosa di statico a un elemento narrativo partecipativo che sviluppa la sua identità attraverso le opinioni dei tifosi. I contenuti creati dagli utenti (*user generated content*), la partecipazione a eventi simbolici, le campagne collaborative o l'impatto diretto su decisioni visibili (come il design della maglia o l'inno da suonare allo stadio) aumentano la visibilità della marca e rafforzano la sua rilevanza percepita e la legittimità culturale.

La co-creazione ha un impatto anche sulle relazioni, aiutando a costruire relazioni durevoli. In questo contesto, la sostenibilità deve essere intesa in senso relazionale e non limitata agli aspetti ambientali o economici. Un sistema co-creativo si basa su valori come la fiducia reciproca, l'ascolto, la trasparenza e la responsabilizzazione. Questi valori aiutano a costruire legami stabili tra i tifosi e la marca. La partecipazione costante e non opportunistica crea capitale relazionale (Morgan e Hunt 1994), che porta a una maggiore tolleranza agli errori da parte del pubblico, una maggiore propensione al perdono in momenti critici e una maggiore propensione a difendere la marca nelle conversazioni pubbliche (Brodie et al. 2011). Questa visione relazionale della sostenibilità è particolarmente importante nei giochi sportivi, dove l'identità di marca è strettamente correlata all'identità individuale e collettiva dei tifosi. La marca è considerata una comunità simbolica, un luogo condiviso di appartenenza e memoria, non solo un fornitore di prestazioni o prodotti (Muniz e O'Guinn 2001). In questo contesto, la co-creazione si configura come mezzo per abilitare la resilienza relazionale: rafforza la coesione, rafforza la capacità dei tifosi di agire e promuove un modello di gestione più inclusivo.

Inoltre, le marche sportive che sostengono la co-creazione di valore creano una forma di legittimazione sociale più ampia, perché sembrano più democratiche, accessibili e meno distanti. Ciò migliora la reputazione non solo tra i consumatori ma anche tra sponsor, istituzioni, media e comunità locali. Una base di tifosi attivamente coinvolta funge da risorsa simbolica di resilienza nei momenti di crisi reputazionale, come risultati sportivi negativi, cambiamenti di leadership o controversie pubbliche. Possono sostenere la narrazione positiva della marca e moltiplicare la reputazione (Ramaswamy e Ozcan 2016). Infine, una nuova concezione di sostenibilità può essere sviluppata attraverso l'adozione di logiche co-creative del valore: la capacità di un'organizzazione sportiva di creare valore condiviso per un lungo periodo di tempo. L'obiettivo non è solo guadagnare denaro o ridurre l'impatto ambientale, ma anche promuovere una cultura che valorizzi il contributo attivo della comunità. Un club che crea valore insieme non è solo un'impresa finanziaria, ma anche un attore sociale responsabile. Ha la capacità di generare energia diffusa, riconoscere le capacità informali e creare prospettive per il futuro. Per questo motivo, la co-creazione è un modo per investire nella sostenibilità culturale e relazionale della marca; è una scelta strategica per diffondere senso di appartenenza e innovazione in modo diffuso e durevole.

#### 2.4. Tipi e livelli di co-creazione

Nel contesto dello sport, l'adozione del concetto di co-creazione di valore ha richiesto una comprensione più approfondita delle modalità attraverso cui diversi attori – compresi atleti, club, mezzi di comunicazione, sponsor e consumatori – partecipano ai processi generativi di valore. La co-creazione ha molte forme e intensità, che variano a seconda del contesto, della piattaforma e delle risorse mobili. Non è un fenomeno monolitico. Questo capitolo analizza i livelli di coinvolgimento, le relazioni tra gli attori e le strategie collaborative che emergono negli ambienti sportivi moderni per esaminare tali tipologie.

##### 2.4.1. Co-creazione diretta e indiretta

A seconda del grado di consapevolezza, intenzionalità e visibilità dell'interazione tra tifosi e organizzazione, la co-creazione può assumere forme diverse nel contesto sportivo contemporaneo. La co-creazione diretta e la co-creazione indiretta sono distinzioni utili (Zwass 2010; Payne, Storbacka e Frow 2008). La co-creazione diretta è quando i tifosi sono esplicitamente coinvolti in attività che mirano a coinvolgerli attivamente. Le votazioni online, i concorsi creativi, la creazione di contenuti digitali o la partecipazione a focus group ne sono esempi. In questi casi, il contributo del tifoso viene riconosciuto e integrato nella narrativa o nelle decisioni dell'organizzazione sportiva. Tale coinvolgimento ha un impatto significativo sulla costruzione di valore percepito, sull'identificazione con la marca e sul senso di appartenenza (Füller 2010; Nguyen, Jaber, e Simkin, 2022).

Il ruolo del tifoso è meno evidente nella co-creazione indiretta, ma è comunque importante. I dati comportamentali dell'utente, come i pattern di consu-

mo, le interazioni sui social media e l'uso delle app ufficiali, vengono raccolti, analizzati e utilizzati dall'organizzazione per adattare i servizi, i contenuti e le interfacce. In questo caso, il tifoso contribuisce non intenzionalmente alla definizione dell'offerta attraverso le proprie abitudini e scelte implicite. La logica adattiva basata sui dati crea valore co-creato analizzando queste interazioni. Per comprendere come le tecnologie influenzano anche le modalità di relazione, è utile distinguere tra co-creazione partecipativa e co-creazione algoritmica, come suggerito da Ramaswamy e Ozcan (2016). La prima si concentra sull'interazione umana e sull'espressione delle opinioni e della creatività delle persone; la seconda si basa sull'analisi automatizzata dei dati e sulla personalizzazione dei contenuti utilizzando la profilazione algoritmica o l'intelligenza artificiale. Queste due dimensioni si intersecano sempre nello sport: La personalizzazione automatica dei messaggi promozionali può essere abbinata a una campagna di co-progettazione di merchandising, creando un sistema ibrido in cui la partecipazione esplicita e l'analisi comportamentale si rafforzano l'una con l'altra (Pralhad e Ramaswamy 2004). Questa duplice caratteristica della co-creazione pone anche questioni etiche e relazionali. Nella co-creazione diretta, il ruolo dei tifosi è chiaro e volontario, ma nella co-creazione indiretta potrebbero esserci dubbi sull'uso dei dati, sulla trasparenza e sulla privacy (Mele e Russo-Spena 2021). Pertanto, è essenziale che le organizzazioni sportive sviluppino strutture decisionali e sistemi di comunicazione basati sulla fiducia e sulla reciprocità per riconoscere e valorizzare la partecipazione indiretta.

La comprensione della co-creazione come un processo che si estende attraverso diversi punti di interazione, alcuni dei quali sono visibili e altri impliciti, consente di progettare esperienze sportive più ricche, coinvolgenti e inclusive. Le organizzazioni sportive che sono in grado di integrare entrambe le forme, bilanciando il potere decisionale individuale e l'intelligenza collettiva, sono più in grado di costruire relazioni durevoli e significative con le proprie comunità (Jaakkola e Alexander 2014).

#### 2.4.2. Livelli di intensità nella cocreazione di valore

In ambito sportivo, la co-creazione di valore può essere definita in termini di intensità in base al grado di coinvolgimento del consumatore nel processo di generazione del valore. Diversi autori hanno proposto modelli interpretativi che sottolineano il modo in cui l'impegno co-creativo può essere graduato, modulato e approfondito gradualmente (Payne, Storbacka e Frow 2008; Ramaswamy e Ozcan 2016). Sebbene non sempre segua una traiettoria lineare, questa progressione può essere modificata in base agli obiettivi dell'organizzazione, alla disponibilità dei tifosi a partecipare e alla capacità tecnologica di creare interazioni significative. Almeno quattro livelli fondamentali possono essere identificati attraverso una lettura operativa: accesso, interazione, personalizzazione e co-progettazione.

Nel processo di co-creazione di valore, il primo livello è l'accesso. In questa fase, i tifosi possono accedere a contenuti, strumenti e servizi offerti dal club o

dalla marca sportiva, spesso in modalità esclusiva. Dati, informazioni o esperienze digitali che forniscono un senso di connessione con l'universo sportivo possono essere oggetto di accesso. Un esempio comune di questa fase è l'applicazione ufficiale di una squadra che consente di consultare statistiche avanzate, visualizzare contenuti inediti o esplorare ambienti in realtà aumentata. Sebbene il ruolo del consumatore sia piuttosto passivo, inizia un primo livello di relazione che si concentra sulla trasparenza e sulla disponibilità informativa.

L'interazione è il livello qualitativo successivo. Il tifoso non si limita più a ricevere contenuti, ma partecipa attivamente al flusso comunicativo senza modificare direttamente l'offerta. L'utente entra in contatto con la marca attraverso commenti, condivisioni, votazioni o partecipazione a sondaggi. Schau, Muñiz e Arnould (2009) hanno descritto questo tipo di coinvolgimento come una sorta di coinvolgimento con la comunità, in cui il valore nasce dalla partecipazione costante alle dinamiche collettive. In termini sportivi, ciò significa essere in grado di esprimere opinioni sulla formazione della squadra, partecipare a questionari e domande con i giocatori o utilizzare piattaforme digitali per reagire agli eventi in tempo reale. Anche se l'organizzazione ha il diritto di prendere decisioni strategiche, i dati e i segnali raccolti consentono una taratura più precisa dell'offerta.

Il tifoso diventa co-autore dell'esperienza al terzo livello, che è la personalizzazione. L'offerta viene adattata in base ai dati comportamentali dell'utente, alle sue preferenze esplicite e agli input. In questa fase, la co-creazione si manifesta nella possibilità di configurare prodotti (come maglie, abbonamenti o dispositivi), ma anche nell'accesso a contenuti esclusivi basati sullo storico delle interazioni o sulla geolocalizzazione. Questa parte dell'economia dell'esperienza, in cui il valore deriva dall'unicità percepita dell'interazione, è rappresentata da Pine e Gilmore (1999). Oggi, notifiche in tempo reale, promozioni personalizzate e suggerimenti di contenuti altamente targettizzati sono possibili grazie all'uso dell'intelligenza artificiale e delle tecnologie predittive (Lemon e Verhoef 2016).

Il livello più avanzato è la co-progettazione, dove la differenza tra produttore e consumatore è quasi scomparsa. I tifosi partecipano attivamente alla progettazione dell'offerta in questa configurazione, diventando consumatori-produttori o addirittura partner creativi (Von Hippel 2005). In ambito sportivo, questa modalità si manifesta attraverso inviti a idee, gare per progettare soluzioni innovative (*hackathon*), concorsi di design e formati di narrazione partecipativi. Gli esempi concreti di co-progettazione orientata all'impegno e all'innovazione includono iniziative come il laboratorio creativo di Adidas, che ha invitato i tifosi a creare le nuove maglie di alcune squadre europee. In questi casi, l'offerta finale è il risultato di un lavoro di squadra tra club, tifosi, designer e stakeholder, creando un senso di proprietà diffuso.

È importante considerare che questi diversi livelli di coinvolgimento dei tifosi possono aumentare o diminuire nel tempo in base alla strategia adottata da un'organizzazione: non sono compartimenti stagni. Ad esempio, un tifoso può iniziare con una fruizione passiva e successivamente passare a forme più profonde di partecipazione. Un'organizzazione sportiva può anche decidere di gestire più livelli contemporaneamente, fornendo opportunità di co-progettazione,

contenuti personalizzati, aree di interazione e accesso informativo. La capacità di leggere la maturità della relazione, costruire un percorso progressivo di coinvolgimento e valorizzare ogni contributo attraverso un sistema di riconoscimento esplicito e coerente è fondamentale.

Infine, i livelli di intensità della co-creazione sono uno strumento analitico utile per comprendere, pianificare e gestire le varie modalità attraverso cui i sostenitori possono creare valore. In contesti come quelli dello sport, dove l'identificazione emotiva, i rituali e la comunità sono fondamentali, avere la capacità di controllare il coinvolgimento dei tifosi non solo rafforza la comunità, ma aumenta anche le possibilità di innovazione, differenziazione e sostenibilità relazionale.

#### 2.4.3. Relazioni e interdipendenze tra attori: ecosistemi co-creativi

Nello sport, la co-creazione di valore avviene in un contesto dinamico in cui molti attori interagiscono, si influenzano e lavorano insieme. Non si tratta di interazioni separate tra marca, atleta o squadra e singolo tifoso; piuttosto, si tratta di vere e proprie reti interconnesse in cui atleti, mezzi di comunicazione, sponsor, piattaforme tecnologiche e club interagiscono tra loro. Ogni attore partecipa alla costruzione di un sistema condiviso di significati, esperienze e relazioni portando con sé risorse specifiche, che possono essere narrative, economiche, simboliche o relazionali. I club sportivi giocano un ruolo importante in questa situazione perché non si occupano più solo di organizzare eventi, ma anche di promuovere esperienze distribuite. Sono diventati ponti che collegano e gestiscono i contributi di molti soggetti diversi, spesso abilitando contesti partecipativi e piattaforme di interazione progettate per coinvolgere tutti i membri della rete in modo attivo (Chandler e Lusch 2015). Gli atleti, che stanno diventando sempre più importanti nel contesto degli strumenti digitali per la comunicazione, utilizzano i loro canali social per stabilire relazioni personali con i propri tifosi e costruire marche personali. I singoli giocatori diventano attori culturali attraverso questo rapporto a contatto diretto con il pubblico, che amplia la gamma di significati relativi all'identità sportiva.

I canali di comunicazione sono anche importanti nel processo di co-creazione. Non si limitano a veicolare la cronaca degli eventi; invece, li interpretano, li inseriscono in un nuovo contesto e ne moltiplicano le storie attraverso analisi, approfondimenti, idee creative e contributi digitali. Un racconto sportivo policentrico e in continuo cambiamento è alimentato da una pluralità di voci che nasce dall'interazione tra i canali tradizionali di comunicazione e i contenuti creati dagli utenti (Hutchins e Rowe 2012). Gli sponsor invece stanno adottando modelli sempre più integrati. Non solo cercano visibilità, ma anche riconoscimento culturale e importanza per le comunità di riferimento. Le attivazioni di marca più efficaci consentono percorsi di partecipazione cooperativa che si basano sulla creazione di contenuti, eventi o prodotti in linea con i valori che i tifosi condividono (Tsiotsou 2016; Parganas et al. 2017).

Le piattaforme digitali sono luoghi abilitanti in cui si moltiplicano e si strutturano le interazioni. Ogni ambiente digitale può servire come punto di acces-

so all'ecosistema co-creativo, dai social network alle app ufficiali dei club, dalle piattaforme per contenuti creati dagli utenti alle soluzioni basate su blockchain (Ramaswamy e Ozcan 2016). Molti club hanno iniziato a investire in ambienti digitali proprietari, che favoriscono la personalizzazione dell'esperienza e la partecipazione attiva. Questi ambienti raccolgono dati utili per la profilazione commerciale e la progettazione collaborativa dell'offerta futura. Il valore non viene generato in modo lineare in questa situazione. Invece, viene generato attraverso connessioni multiple, relazioni circolari e scambi simbolici. È un valore che deriva dalla rete e dipende molto dalle organizzazioni sportive che sanno come identificare, includere e valorizzare il contributo di ogni attore. Quindi, l'ambiente sportivo si trasforma in un luogo in cui le persone imparano e innovano insieme, e ogni interazione ha un impatto che va oltre il semplice consumo.

Per comprendere meglio come funziona la co-creazione di valore in vari ambiti del marketing sportivo, è utile esaminare come i ruoli e le azioni dei diversi attori coinvolti si distribuiscono lungo i principali punti di contatto con il pubblico. Ogni punto di incontro offre un'opportunità per aumentare la partecipazione, valorizzare le competenze condivise e costruire valore. I tifosi assistono a eventi sportivi dal vivo e contribuiscono direttamente all'atmosfera emotiva. Una partecipazione simbolica (cioè senza un vero potere decisionale su questioni di primaria importanza) dal basso (cioè che parte spontaneamente dalla comunità dei tifosi e non dalla dirigenza del club) può essere espressa attraverso coreografie, cori organizzati, striscioni, flash mob o azioni coordinate sui social media prima della partita. I club incentivano a volte queste pratiche con spazi dedicati ai tifosi, accoglienza e progetti per aumentare la partecipazione. Gli sponsor, a loro volta, hanno la capacità di stimolare la creatività tra i partecipanti attraverso stand esperienziali, quiz, opportunità di fotografia e momenti interattivi che coinvolgono attivamente il pubblico, rendendolo un elemento essenziale dell'evento (Tsiotsou 2016).

Il processo di co-creazione del valore è continuo sui social media. I tifosi creano contenuti spontanei, fanno commenti e spesso anticipano le narrazioni ufficiali del club. Gli atleti consentono agli iscritti che li seguono online (*follower*) di interagire direttamente con loro dando loro l'opportunità di vedere aspetti della loro vita quotidiana. In collaborazione con i tifosi, le squadre sportive creano rubriche, organizzano competizioni online e raccolgono suggerimenti e idee. In questi contesti, la relazione tra produttore e fruitore diventa fluida e trasparente: le reti sociali si trasformano in luoghi di scambio narrativo in cui i significati vengono costruiti insieme (Parganas et al. 2017; Filo et al. 2015). Anche nella vendita e promozione di prodotti legati alla marca sportiva, la personalizzazione e la co-progettazione determinano la partecipazione. I tifosi possono fornire suggerimenti per le maglie, acquistare prodotti personalizzati o collezionare oggetti realizzati in collaborazione con artisti, musicisti o designer locali. Alcuni club, come il Venezia FC, hanno costruito la propria identità estetica attraverso progetti condivisi. Le nuove tecnologie come blockchain e la digitalizzazione dei contenuti hanno portato queste logiche nel contesto dello sport, consentendo ai tifosi di acquistare contenuti unici o diritti di interazione con il club usando gettoni digitali.

In definitiva, la co-creazione nel settore della produzione di contenuti implica un ecosistema complesso di attori. Per raccontare il club da una prospettiva nuova, le squadre lavorano con illustratori, giornalisti, spazi per la diffusione di contenuti audio online, creatori di contenuti digitali e produttori video indipendenti. Non si limitano a finanziare queste produzioni, sponsor e partner tecnici contribuiscono anche con competenze editoriali, accesso a comunità specifiche e capacità di amplificazione. Di conseguenza, sorgono serie documentarie, mini-documentari, video verticali, esperienze in realtà aumentata o virtuali in cui il club e i tifosi si riconoscono reciprocamente come parte del racconto (Ramaswamy e Ozcan 2016; Hutchins e Rowe 2012). Il ruolo della tecnologia è fondamentale in tutti questi contesti: assicurano che le interazioni siano monitorabili, replicabili su larga scala ed estendibili anche ad altri gruppi di consumatori, e potenzialmente sfruttabili economicamente. Tuttavia, il cambiamento riguarda la natura della relazione, non solo gli strumenti. La storia del club, un tempo controllato e verticale, si divide in numerosi contributi, distribuiti e negoziati. La co-creazione coinvolge, identifica e valorizza la partecipazione dei diversi attori attraverso meccanismi che si strutturano in vari punti di contatto.

#### 2.4.4. Strategie collaborative multi-attore

Una ridefinizione del ruolo delle partnership strategiche nello sport è necessaria con l'approccio co-creativo. Non si tratta più solo di posizionamento o sponsorizzazioni commerciali, ma di pratiche di co-progettazione in cui tifosi e club collaborano per creare esperienze condivise. Il concetto di sponsorship è cambiato verso modelli collaborativi che si concentrano sulla creazione di valore esperienziale (Cornwell 2019; O'Reilly e Horning 2013). Attraverso la trasformazione del pubblico in parte attiva della narrazione e non in un mero destinatario di messaggi promozionali, le partnership più efficaci consentono l'avvio di interazioni autentiche e rilevanti.

Un esempio è la lunga collaborazione tra gli sport estremi e Red Bull, che non si limita a finanziare atleti o eventi, ma collabora anche alla creazione di contenuti audiovisivi, reti digitali e persino luoghi fisici (come le case di Red Bull), creando un ecosistema narrativo coerente con i valori della marca e la subcultura sportiva di riferimento (Gwinner e Eaton 1999; Schmitt 2012). Il laboratorio creativo di Adidas è un altro esempio: Adidas ha invitato i tifosi di diverse squadre, come Real Madrid, Bayern Monaco e Juventus, a progettare le loro maglie da gioco, generando una competizione mondiale e un grande coinvolgimento trasversale ai canali di comunicazione (Prahalad e Ramaswamy 2004).

Le dinamiche sono simili anche in Italia, in particolare nelle partnership tra squadre di calcio e marche di moda o abbigliamento sportivo. Il caso del Venezia FC è tra i più noti in tutto il mondo: il club si posiziona all'incrocio tra sport, estetica e cultura urbana, affidando il design delle maglie ai creativi esterni. Questa scelta ha avuto una risonanza mediatica significativa e ha contribuito alla creazione di un'identità visiva distintiva in cui i tifosi si identificano e si alimentano spontaneamente con contenuti digitali (Holt 2004).

La co-progettazione di un prodotto o di un servizio non è l'unica fase della co-creazione di valore; la co-creazione include anche la creazione di contenuti culturali. Ad esempio, associazioni, atleti, sponsor e creatori di contenuti digitali collaborano per produrre mini-serie, documentari, contenuti audio e video brevi nel linguaggio della comunità dei tifosi. In questi casi, la distinzione tra spettatore e produttore diventa meno netta: i tifosi alimentano una narrazione distribuita e multipolare partecipando come co-autori o ispiratori dei contenuti (Jenkins 2006; Ramaswamy e Ozcan 2016). L'obiettivo non è più semplicemente fornire informazioni, ma incoraggiare un coinvolgimento culturale, emotivo e relazionale che rafforzi il legame con la marca sportiva. La base di questo tipo di cooperazione è una logica sistemica che considera ogni parte dell'ecosistema sportivo, compresi club, sponsor, tifosi, piattaforme digitali e mezzi di comunicazione, come co-produttori di valore (Vargo e Lusch 2008). La capacità di creare esperienze autentiche è ciò che rende queste strategie efficaci: la co-narrazione, il linguaggio comune e la progettazione condivisa sono i modi in cui si costruiscono relazioni e si rafforza la marca. Dunque, è necessario riconoscere questa trasformazione per comprendere i vari tipi e gradi di co-creazione presenti nello sport contemporaneo: non più semplicemente una comunicazione tra due attori o un consumo passivo, ma un lavorare insieme per costruire significati, identità e relazioni che persistono nel tempo.

## 2.5. Conclusione

Il capitolo ha trattato il concetto di co-creazione di valore, spiegando le origini teoriche, le implicazioni strategiche e le molteplici forme in cui può manifestarsi nello sport. Il capitolo ha quindi illustrato la co-creazione come una svolta nella concezione del valore e specificamente come il risultato di interazioni, risorse condivise, contesti esperienziali e processi relazionali, invece di essere un risultato attribuibile esclusivamente all'impresa e da questa trasferito al consumatore. Ciò è stato osservato da Prahalad e Ramaswamy (2004) e Vargo e Lusch (2004; 2008). Il consumatore viene riconosciuto come co-creatore attivo e portatore di competenze e significati, che sono essenziali per la generazione di valore nella Logica Dominante del Servizio e superano la dicotomizzazione tra produzione e consumo.

Queste dinamiche si rivelano particolarmente importanti nel contesto degli sport. Lo sport è più di un semplice prodotto da acquistare; è un'esperienza viva da condividere, e un linguaggio simbolico attraverso cui le persone esprimono la propria identità personale e sociale, cioè all'interno di una comunità. Le organizzazioni sportive riconoscono l'importanza strategica della co-creazione perché consente loro di personalizzare l'offerta, aumentare la fidelizzazione e rafforzare legami emotivi con il pubblico in un mercato sempre più affollato. Inoltre, distinguendo tra partecipazione diretta e indiretta e interazioni a basso o alto coinvolgimento, abbiamo esaminato i vari livelli e forme di co-creazione. Ogni punto di contatto offre un'opportunità per il consumatore di creare un'esperienza sportiva, dalla vendita e promozione di prodotti legati alla marca

sportiva agli eventi dal vivo ai social media. Inoltre, l'analisi dell'ecosistema di co-creazione ha dimostrato che la co-creazione è una rete di relazioni interdipendenti tra tifosi, atleti, club, sponsor e mezzi di comunicazione, non semplicemente un processo a due attori.

Il *perché* della co-creazione nello sport è illustrato nel Capitolo 2, mentre il *come* della tecnologia digitale rende possibile questa nuova logica relazionale è oggetto del Capitolo 3, che illustrerà il passaggio dal livello teorico a quello operativo, indicando i modi in cui le organizzazioni sportive possono progettare ecosistemi replicabili e sostenibili per la co-creazione di valore. Il Capitolo 3 analizzerà come le tecnologie digitali fungono da abilitatori della co-creazione di valore; in particolare come l'intelligenza artificiale, i dispositivi indossabili, l'Internet of Things, le piattaforme social e i sistemi di tracciamento dei dati consentono nuovi modelli di interazione, personalizzazione e coinvolgimento.



### 3.1. Introduzione

Nel corso degli ultimi anni, le tecnologie digitali hanno ridefinito le dinamiche attraverso cui il valore viene generato, condiviso e vissuto nello sport. La portata del cambiamento è più ampia e non si limita solamente a strumenti destinati a velocizzare processi organizzativi oppure a migliorare la comunicazione con il pubblico e i tifosi. Le nuove tecnologie contribuiscono a rivedere le relazioni tra tutti gli attori interessati: club, atleti, tifosi e sponsor. Tutto ciò apre la strada a forme nuove di interazione e partecipazione.

Questa trasformazione non ha soltanto incrementato i punti di contatto tra le organizzazioni sportive e le rispettive comunità di tifosi. Li ha moltiplicati e, soprattutto, li ha resi più significativi. Consumo, narrazione e produzione culturale sono oggi dimensioni strettamente intrecciate. I tifosi non si limitano più ad assumere un ruolo passivo di semplici spettatori, ma partecipano attivamente, diventando veri e propri co-produttori di contenuti. Questa trasformazione evidenzia come la co-creazione di valore, già approfondita nei capitoli precedenti, trovi nelle tecnologie digitali un contesto particolarmente favorevole per svilupparsi in maniera concreta e continuativa. Si manifesta in forme concrete, scalabili e costantemente adattabili. Interattività, personalizzazione e possibilità di condivisione in tempo reale sono oggi tratti distintivi dell'esperienza sportiva contemporanea. Social media, app proprietarie, piattaforme di coinvolgimento del consumatore, dispositivi indossabili e persino soluzioni di intelligenza artificiale consentono ai tifosi di incidere

su contenuti e decisioni, arrivando in alcuni casi a influenzare le stesse dinamiche degli eventi sportivi.

Parallelamente, l'espansione delle piattaforme digitali ha facilitato la circolazione di contenuti generati dagli utenti. Tale fenomeno ha aperto nuovi spazi di creatività, rafforzando il legame identitario tra atleti e comunità di riferimento. Si assiste così a una vera e propria ridefinizione della esperienza del consumatore di sport: i momenti di contatto non sono più episodici, ma distribuiti lungo un arco temporale esteso e spesso co-progettati insieme agli utenti. L'esperienza sportiva si sviluppa ormai come un continuum che comprende la fase di attesa, la fruizione in tempo reale e l'elaborazione post-evento, tutte amplificate e rielaborate grazie alle tecnologie digitali.

A livello organizzativo, i club sportivi stanno adottando modelli sempre più orientati alla sperimentazione e all'innovazione. L'introduzione di laboratori digitali, incubatori di startup e collaborazioni con tifosi particolarmente esperti in ambito tecnologico evidenzia come le tecnologie siano ormai considerate non soltanto strumenti operativi, ma anche veri e propri vettori di trasformazione strategica. Questo orientamento si traduce nell'adozione di logiche di open innovation, in cui il contributo esterno – proveniente da un tifoso, da una comunità di tifosi o da un partner tecnologico – viene integrato nei processi di progettazione e sviluppo dell'offerta complessiva.

Il Capitolo 3 si concentra sull'analisi delle principali tecnologie digitali e sul loro impatto nelle dinamiche di co-creazione nello sport. Saranno esaminati casi d'uso relativi all'intelligenza artificiale, ai dispositivi indossabili, all'Internet of Things, alle piattaforme social, ai contenuti generati dagli utenti e alle nuove modalità di gestione dei dati. L'obiettivo è comprendere come queste innovazioni stiano ridefinendo le aspettative dei consumatori sportivi e, allo stesso tempo, contribuendo alla costruzione di esperienze sempre più coinvolgenti, personalizzate e condivise.

## 3.2. Tecnologie digitali come abilitatori di valore

### 3.2.1. Dal marketing transazionale al marketing esperienziale

Nel corso degli ultimi decenni, il marketing ha vissuto un'evoluzione profonda, passando da un'impostazione transazionale, centrata sullo scambio economico, a un approccio relazionale ed esperienziale orientato alla creazione di significati condivisi tra marche e consumatori (Pine e Gilmore 1999; Schmitt 1999). Se il marketing transazionale si fondava sul modello delle quattro leve – prodotto, prezzo, promozione e distribuzione – con l'obiettivo di massimizzare le vendite e acquisire quote di mercato, il marketing esperienziale punta a costruire connessioni emotive durature e relazioni autentiche con i consumatori. Questo cambiamento riflette una ridefinizione del ruolo stesso del consumatore, che da destinatario passivo dell'offerta diventa un attore attivamente coinvolto in un processo dinamico di scambio simbolico (Holbrook e Hirschman 1982).

Nel contesto sportivo, tale transizione ha trovato un terreno particolarmente fertile. Lo sport, infatti, non è mai stato un semplice prodotto: è narrazione,

emozione, identità collettiva. I tifosi non acquistano soltanto un biglietto o un abbonamento, ma partecipano a rituali sociali, condividono passioni e costruiscono appartenenze. In questo quadro, il valore non risiede unicamente nella prestazione sportiva o nel risultato, ma nell'insieme di esperienze che gravitano intorno all'evento. Il marketing esperienziale ha reso questa dimensione più evidente, spingendo le organizzazioni sportive a ripensare le modalità di coinvolgimento del pubblico. Le tecnologie digitali hanno assunto un ruolo chiave in tale processo. Grazie alla diffusione di app mobili, social network, piattaforme di trasmissione in diretta online, dispositivi indossabili e soluzioni di realtà aumentata e virtuale, il tifoso può vivere esperienze personalizzate in ogni fase: prima, durante e dopo l'evento sportivo. Ne risulta una esperienza del cliente non lineare, fatta di micro-momenti di interazione che estendono l'esperienza oltre i limiti temporali e spaziali del campo da gioco (Lemon e Verhoef 2016).

Un caso emblematico di questa trasformazione è rappresentato dalla NBA, che ha adottato un approccio fortemente innovativo alla digitalizzazione dell'esperienza sportiva. Attraverso strumenti come l'NBA League Pass e l'app ufficiale, i tifosi possono personalizzare la visione della partita scegliendo, ad esempio, l'angolazione della telecamera, il commentatore preferito o accedendo a statistiche in tempo reale, sondaggi in tempo reale e chat condivise (ESPN 2022). Questa esperienza basata su punti di contatto multipli rafforza il senso di potere decisionale del tifoso, che da fruitore diventa co-autore della propria esperienza. Analogamente, nel calcio europeo si osservano approcci simili: il Manchester City, attraverso il programma Cityzens Voice, coinvolge i tifosi nelle decisioni relative al club, mentre il Paris Saint-Germain ha avviato collaborazioni per la creazione di gettoni digitali co-generati con i tifosi, che questi possono poi spendere per acquistare contenuti sulle piattaforme digitali di questi club sportivi (Manchester City 2023; Paris Saint-Germain 2022). Sebbene diverse tra loro, queste iniziative seguono una direzione comune: spostare l'attenzione dal prodotto al processo, dalla semplice transazione alla costruzione di relazioni.

In questo contesto, la Logica Dominante di Servizio (Vargo e Lusch 2008; 2016) fornisce una chiave interpretativa particolarmente utile. Tale prospettiva considera il valore come il risultato di un processo di co-creazione che emerge dall'interazione tra attori. Applicata allo sport, implica che il valore dell'esperienza non sia generato soltanto dalla prestazione atletica, ma anche dall'interazione costante tra tifosi, atleti, club, mezzi di comunicazione e sponsor. Ogni punto di contatto rappresenta quindi un'opportunità per arricchire l'esperienza complessiva e rafforzare il legame emotivo con gli atleti.

Un ulteriore aspetto rilevante riguarda la crescente centralità della dimensione sensoriale e immersiva. Le tecnologie come la realtà aumentata e la realtà virtuale consentono agli utenti di esplorare ambienti simulati, partecipare a eventi da remoto e accedere a contenuti esclusivi, inclusa la possibilità di visitare aree dello stadio normalmente riservate. Queste soluzioni superano le barriere fisiche, permettendo anche a chi non è presente sul posto di vivere l'evento con un elevato grado di coinvolgimento emotivo grazie alla stimolazione multisensoriale. Si configura così una nuova forma di telepresenza (Barnes e Mattsson 2016).

L'impatto delle tecnologie digitali sul coinvolgimento dei tifosi è evidente anche sui social media. Piattaforme come TikTok, Twitter e Instagram non si limitano a diffondere contenuti ufficiali, ma favoriscono l'interazione, la creazione di contenuti e la partecipazione attiva dei tifosi alla narrazione del club o dell'atleta. Questo rafforza la dimensione esperienziale e co-creativa, poiché i tifosi percepiscono di avere un ruolo attivo nella narrativa della squadra, atleta o disciplina sportiva (Jenkins 2006; McCarthy et al. 2014). Il contenuto generato dagli utenti diventa una risorsa strategica, in grado di aumentare l'autenticità e la visibilità degli atleti.

Si osserva inoltre un'ibridazione crescente tra fisico e digitale. Gli eventi sportivi non sono più concepiti come esperienze separate – in diretta o online – ma come realtà integrate. Il tifoso presente allo stadio può accedere a contenuti digitali in tempo reale, come statistiche avanzate, repliche dei momenti salienti e chat room, mentre chi segue l'evento da casa può vivere esperienze immersive attraverso visori di realtà virtuale, app interattive o comunità virtuali di tifosi. Questo scenario promuove l'inclusività e amplifica le possibilità di coinvolgimento (Parganas et al. 2017). Dal punto di vista gestionale, le organizzazioni sportive stanno progressivamente adottando un approccio incentrato sul consumatore, fondato sull'analisi dei dati comportamentali per personalizzare l'esperienza. L'utilizzo di sistemi di proposta personalizzata, notifiche automatiche, gestione della relazione col cliente e soluzioni di intelligenza artificiale permette di proporre contenuti e iniziative coerenti con le preferenze individuali, aumentando la percezione di rilevanza e stimolando la fidelizzazione (Ngai, Xiu e Chau 2009; Kannan e Li 2017).

Infine, il marketing esperienziale si lega alla sostenibilità delle relazioni nel lungo periodo. Coinvolgere i tifosi in esperienze significative e memorabili consente di generare un capitale simbolico che va oltre il valore economico immediato. L'affettività, il senso di identificazione e il senso di appartenenza diventano elementi centrali nella costruzione di un legame duraturo tra atleti e pubblico (Rawson, Duncan e Jones 2013). In sintesi, il passaggio dal marketing transazionale a quello esperienziale nello sport è alimentato dall'interazione tra valori simbolici, tecnologie digitali e strategie relazionali. Le organizzazioni che sanno valorizzare tale trasformazione riescono a costruire esperienze coinvolgenti, personalizzate e sostenibili, rafforzando il proprio vantaggio competitivo in un mercato sempre più orientato alla partecipazione e alla connessione emotiva.

### 3.2.2. L'esperienza digitale del pubblico sportivo

Il concetto di esperienza digitale si è progressivamente imposto come strumento sia analitico sia progettuale per comprendere le modalità di interazione tra consumatore e marca lungo le diverse fasi del processo di consumo (Rawson, Duncan e Jones 2013). Nella letteratura sul marketing relazionale ed esperienziale, l'esperienza del consumatore è interpretata come una sequenza di momenti e punti di contatto attraverso i quali il valore viene co-creato, negoziato e percepito (Lemon e Verhoef 2016; Andreini et al. 2021). Nel contesto spor-

tivo, questo percorso si distingue per un'elevata componente emozionale, per i cicli stagionali legati al calendario agonistico e per dinamiche della comunità dei tifosi che rendono il processo di consumo fortemente socializzato e partecipativo (Tsiotsou 2016).

L'introduzione delle tecnologie digitali ha trasformato in profondità ogni fase dell'esperienza del consumatore di sport. Non si tratta soltanto di un'estensione tecnologica dei canali tradizionali, ma di una vera e propria riconfigurazione dei modi in cui i tifosi scoprono, valutano, acquistano, vivono e ricordano le esperienze legate allo sport. Le piattaforme digitali consentono una personalizzazione molto più spinta, favoriscono interazioni in tempo reale e generano una grande quantità di dati utili a migliorare le relazioni tra squadre, marche e tifosi (Ngai, Xiu e Chau 2009; Kannan e Li 2017). È possibile suddividere l'esperienza digitale del consumatore dello sport in cinque fasi principali: consapevolezza, considerazione, acquisto, consumo e post-consumo. In ciascuna fase le tecnologie digitali svolgono un ruolo determinante nella generazione di valore percepito, alimentando meccanismi di coinvolgimento, identificazione e co-costruzione narrativa.

**Consapevolezza (*awareness*)** – La fase della consapevolezza coincide con il momento in cui il potenziale tifoso viene esposto a uno sport o a un atleta, iniziando a conoscerne identità, valori e contenuti. Oggi questa fase è dominata dai social media e dalle piattaforme video come Instagram, TikTok, YouTube e X (ex Twitter), che rappresentano i principali punti di accesso per le generazioni più giovani. In questo contesto, il contenuto generato dagli utenti e le collaborazioni con creatori di contenuti digitali o influencer hanno un ruolo decisivo nella diffusione virale dei messaggi e nell'attivazione di nuove audience (Kozinets 2015; Jenkins 2006). Le organizzazioni sportive utilizzano questi canali per raccontare aspetti intimi della vita degli atleti, l'atmosfera degli spogliatoi o le emozioni della vigilia, costruendo una narrazione autentica e accessibile. La creatività degli utenti – attraverso remix, contenuti comici virali e formati video – amplifica ulteriormente il messaggio ufficiale e contribuisce a rafforzare un'identità condivisa.

**Considerazione** – In questa fase il potenziale consumatore sportivo inizia a sviluppare un rapporto più diretto con atleti e club. I siti web ufficiali, le app dedicate, i canali YouTube e i forum digitali diventano spazi in cui approfondire contenuti, confrontare offerte, conoscere meglio i valori dei club e le esperienze disponibili. L'impiego di sistemi di intelligenza artificiale e di raccomandazione personalizza l'offerta informativa e accresce la rilevanza percepita. I tifosi ricevono suggerimenti basati su comportamenti passati, preferenze dichiarate e dati di navigazione, in un percorso che richiama le logiche dell'e-commerce e della trasmissione online in diretta (Maslowska et al., 2022). Sondaggi interattivi, quiz, mini-giochi e contenuti dietro le quinte rafforzano il coinvolgimento e alimentano una connessione affettiva tra atleti e pubblico. È in questa fase che il tifoso inizia a percepirsi come parte di una comunità e ad attribuire significato all'esperienza che sta vivendo.

**Acquisto** – Il momento dell’acquisto, che comprende la vendita sia di biglietti per eventi dal vivo sia di prodotti legati alla marca sportiva, è oggi fortemente digitalizzato. Le esperienze di e-commerce sportivo si sono evolute grazie all’integrazione di chatbot, all’uso della realtà aumentata per visualizzare virtualmente i prodotti (ad esempio maglie o gadget) e a sistemi di pagamento contactless o biometrici (Kannan e Li 2017). Tecnologie come la blockchain stanno ridefinendo anche la natura stessa dell’acquisto: i gettoni virtuali che permettono ai tifosi di acquistare contenuti esclusivi consentono non solo di possedere un oggetto digitale esclusivo, ma anche di accedere a votazioni o esperienze privilegiate. L’acquisto assume così una valenza simbolica e relazionale molto forte (Wang et al. 2022), diventando parte integrante di un’identità sociale condivisa.

**Consumo** – La fase del consumo è forse quella che ha tratto i maggiori benefici dalla digitalizzazione. Gli eventi sportivi vengono ormai vissuti in modalità ibrida, fisica e digitale insieme. Il tifoso può essere presente allo stadio e, nello stesso tempo, interagire via smartphone, consultare statistiche in tempo reale, accedere a repliche personalizzate dei momenti salienti o condividere contenuti sui social. Dispositivi indossabili, uso di meccaniche di gioco (come le *fantasy league*, giochi virtuali in cui i partecipanti creano una squadra immaginaria composta da atleti reali), esperienze «*second screen*» (interazioni parallele tramite smartphone o tablet mentre si guarda l’evento principale) e app ufficiali con funzionalità di realtà aumentata trasformano l’evento in un ecosistema esperienziale multilivello (McCarthy et al. 2014; Formula E 2021). I tifosi possono votare in diretta, inviare reazioni che compaiono sugli schermi, partecipare a sfide tra comunità di tifosi e, in alcuni casi, influenzare le dinamiche stesse dell’evento (come accade con il *FanBoost* della Formula E, cfr. par. 3.6.2.).

**Post-consumo** – La fase successiva è dedicata al consolidamento dei significati e alla costruzione della fedeltà. Attività come commentare l’evento, condividere emozioni sui social, rivedere i momenti salienti, acquistare contenuti extra o interagire nelle comunità dei tifosi sono oggi rese possibili da un’infrastruttura digitale sempre attiva. I club utilizzano piattaforme avanzate per la gestione della relazione col cliente, raccogliendo e analizzando queste interazioni, così da profilare meglio i tifosi, anticiparne i bisogni e progettare offerte personalizzate (Payne et al. 2008). Questo ciclo continuo contribuisce a rafforzare la relazione, migliorare l’esperienza e generare nuove opportunità di contatto.

In sintesi, il percorso digitale del consumatore nello sport si configura come un processo continuo, adattivo e profondamente relazionale, in cui il valore viene co-costruito attraverso una molteplicità di interazioni mediate dalla tecnologia. L’integrazione di punti di contatto fisici e digitali consente alle organizzazioni sportive di creare esperienze più coerenti, rilevanti e coinvolgenti. In quest’ottica, la tecnologia non è solo un mezzo abilitante, ma un ambiente che ridisegna le modalità di fruizione, relazione e appartenenza, spostando il fulcro del valore dall’evento alla relazione e dalla transazione alla partecipazione.

### 3.3. Dispositivi indossabili, IoT e tracciamento delle prestazioni

#### 3.3.1. Dal campo al tifoso: come i dati diventano contenuto

Negli ultimi anni, lo sviluppo sempre più rapido delle tecnologie indossabili e dei sistemi basati su Internet of Things (IoT) ha modificato in maniera sostanziale il rapporto tra sport, dati e pubblico. Questi dispositivi, inizialmente concepiti come strumenti per l'ottimizzazione delle prestazioni atletiche e il monitoraggio delle condizioni fisiche, stanno progressivamente assumendo anche un ruolo comunicativo e narrativo all'interno dell'ecosistema sportivo. La diffusione capillare di sensori biometrici, GPS, accelerometri e sistemi di rilevazione del movimento consente oggi di raccogliere in tempo reale un'ampia gamma di parametri: frequenza cardiaca, velocità, chilometraggio, intensità dello sforzo, fasi del sonno, stato di idratazione e indicatori di fatica (Bhattacharya, Jha, e Rawat 2020). Dati che un tempo erano utilizzati quasi esclusivamente dallo staff tecnico e medico per supportare decisioni tattiche o prevenire infortuni, oggi vengono elaborati e resi visibili anche per finalità di intrattenimento, comunicazione e coinvolgimento dei tifosi.

In altre parole, il dato sportivo diventa esso stesso contenuto. Le informazioni biometriche e gli indicatori di rendimento dell'atleta vengono integrati nelle app ufficiali dei club, sui social media e nei format televisivi, offrendo ai tifosi un accesso inedito e personalizzato all'esperienza sportiva. Il dato, da semplice strumento tecnico, si trasforma in una narrazione visiva e partecipativa. Come sottolineano Broadhurst e Price (2017), il dispositivo indossabile non è più solo un'interfaccia tecnologica ma una vera e propria interfaccia culturale, capace di collegare il settore dello sport con i linguaggi dei mezzi di comunicazione e della partecipazione collettiva. L'interesse verso questi dati non risiede soltanto nella loro capacità descrittiva, ma anche nella loro funzione evocativa: diventano una nuova forma di racconto, che può essere fruita, interpretata, condivisa e, in molti casi, ludicizzata.

Un esempio significativo di questa evoluzione è rappresentato dalla Formula 1. Le trasmissioni televisive integrano oggi dati in tempo reale come la telemetria delle auto, le frequenze cardiache dei piloti, la pressione delle gomme e i messaggi radio tra pilota e scuderia. Queste informazioni non vengono presentate come meri grafici, ma sono inserite in una cornice narrativa che ne esalta il valore drammatico e strategico, aumentando l'empatia dello spettatore. Il successo del format *Drive to Survive* su Netflix dimostra come il dato tecnico possa diventare parte integrante della costruzione emotiva dell'evento.

Nel ciclismo professionistico, piattaforme come Velon e le app ufficiali delle squadre forniscono metriche dettagliate in tempo reale durante le gare: watt espressi, velocità media, battito cardiaco. I tifosi possono così seguire i propri atleti preferiti in maniera più ravvicinata, sviluppando una comprensione più profonda della fatica, della resistenza e della strategia di gara. Questo livello di coinvolgimento contribuisce a rafforzare il senso di connessione tra pubblico e performer sportivo, come evidenziato da Seckin, Ates e Seckin (2023).

Nel calcio, alcune squadre hanno iniziato a rendere disponibili durante le partite selezionate statistiche biometriche sui propri giocatori, come distanza

percorsa, sprint ad alta intensità e heatmap personalizzate. In alcuni casi, le app dedicate permettono anche di confrontare questi dati con quelli degli spettatori: il tifoso può monitorare i propri parametri durante una sessione sportiva e confrontarli con quelli dell'atleta professionista. Si crea così una sorta di specchio digitale, in cui il tifoso misura se stesso rispetto al proprio idolo. Questa dinamica si lega al concetto di *datafied spectatorship* (Clarke e Skelton 2021), secondo cui lo spettatore non è più un destinatario passivo di contenuti preconfezionati, ma un attore che partecipa attivamente alla costruzione di significato attraverso l'interpretazione e la condivisione dei dati. Le informazioni biometriche entrano così a far parte dell'infrastruttura dell'intrattenimento sportivo: vengono discusse nei forum, utilizzate nelle comunità di tifosi, rilanciate dai canali di comunicazione ufficiali e integrate nei contenuti creati digitalmente dai tifosi.

Il contenuto basato sui dati rappresenta inoltre una risorsa strategica per i mezzi di comunicazione, le emittenti e le piattaforme online. La possibilità di produrre contenuti originali e dinamici, basati su dati esclusivi e in tempo reale, costituisce un vantaggio competitivo in termini di coinvolgimento e valorizzazione economica. Le piattaforme che riescono a incorporare i dati sportivi in narrazioni coerenti e coinvolgenti aumentano il tempo di permanenza degli utenti, la loro fedeltà e la propensione alla condivisione. Tuttavia, questa trasformazione pone anche nuove sfide. Come ricordano Ratten (2020; 2024) e Barnes e Mattsson (2016), l'uso estensivo di dati biometrici solleva questioni rilevanti legate alla privacy, al consenso informato, alla proprietà dei dati e al loro utilizzo commerciale. L'impiego del dato come contenuto richiede pertanto una gestione etica e trasparente, soprattutto quando si tratta di informazioni sensibili relative alla salute degli atleti.

In conclusione, il passaggio dal campo al tifoso attraverso il dato rappresenta una delle evoluzioni più significative dello sport contemporaneo. Dispositivi indossabili e IoT non si limitano a potenziare le prestazioni atletiche, ma diventano strumenti narrativi che amplificano la partecipazione, rafforzano l'identificazione e arricchiscono l'esperienza complessiva. In un contesto sempre più orientato alla personalizzazione e all'interattività, i dati sportivi si configurano come un nuovo linguaggio per raccontare lo sport, connettere le comunità e generare valore condiviso.

### 3.3.2. L'uso dei dati biometrici nel coinvolgimento dei tifosi

L'impiego dei dati biometrici non si limita alla semplice raccolta passiva di informazioni, ma alimenta un vero e proprio ecosistema esperienziale, nel quale il tifoso assume un ruolo attivo nella co-produzione del valore. Una delle modalità più interessanti attraverso cui questo avviene è la ludicizzazione, cioè l'utilizzo di meccaniche di gioco, la trasformazione in gioco di qualcosa che un gioco non è: i dati biometrici degli atleti vengono integrati in esperienze ludiche e interattive come realtà aumentata, sfide personalizzate e *fantasy sport*, cioè giochi virtuali basati sulle prestazioni reali degli atleti. Applicazioni mobili e dispositivi indossabili consentono, ad esempio, ai tifosi di confrontare i propri parametri

fisici – battito cardiaco, calorie bruciate, chilometri percorsi – con quelli degli atleti professionisti durante gli eventi sportivi in tempo reale. Questa forma di specchio digitale rafforza l'identificazione con l'atleta, la motivazione all'attività fisica e il senso di partecipazione. Clarke e Skelton (2021) definiscono questo fenomeno «spettacolarità basata sui dati», evidenziando come il tifoso passi da fruitore passivo a co-interprete dei dati, capace di trasformare le metriche biometriche in oggetto di commento, gioco e narrazione collettiva. I dati diventano dunque strumenti di coinvolgimento e simboli identitari all'interno delle comunità digitali di tifosi.

Tuttavia, la crescente commercializzazione dei dati biometrici solleva questioni etiche rilevanti. La raccolta e l'elaborazione di informazioni legate alla salute degli atleti pongono interrogativi complessi in materia di privacy, titolarità dei dati e possibili utilizzi discriminatori da parte di club o sponsor. Ratten (2024) sottolinea l'urgenza di un quadro normativo chiaro che definisca limiti, diritti e responsabilità nella gestione dei dati in ambito sportivo. In assenza di una gestione trasparente, esiste il rischio di un uso strumentale delle informazioni, non solo per finalità commerciali, ma anche per decisioni contrattuali, selezioni o sponsorizzazioni.

A queste criticità si aggiunge il tema dell'interpretazione: Gandomi e Haider (2015) ricordano come il valore dei big data non risieda esclusivamente nella quantità, ma soprattutto nella capacità analitica di trasformare il dato grezzo in informazione strategica. Nel campo dello sport marketing, ciò significa sviluppare esperienze personalizzate basate su modelli predittivi, suggerimenti dinamici e contenuti adattivi. I dati biometrici possono, ad esempio, essere utilizzati per fornire agli utenti playlist musicali sincronizzate con l'intensità dello sforzo, consigli nutrizionali, visualizzazioni emozionali durante le partite o notifiche personalizzate basate sullo stato d'animo dell'atleta.

Le leghe professionistiche stanno già sperimentando queste applicazioni. Durante i Campionati Mondiali di atletica leggera, ad esempio, sono stati utilizzati sensori biometrici per trasmettere in tempo reale parametri come la frequenza cardiaca, la velocità, l'intensità dello sforzo degli atleti durante le gare. Questi dati venivano mostrati in sovrapposizione durante le dirette televisive, offrendo agli spettatori una visione più immersiva della prestazione atletica. L'obiettivo non è solo informare, ma generare un legame empatico e una connessione emozionale che arricchisca la fruizione dell'evento. Anche gli e-sport si stanno muovendo in questa direzione: i dati fisiologici dei gamer, come frequenza cardiaca o conduttanza cutanea, vengono mostrati in diretta durante i tornei, aumentando l'immersione e il coinvolgimento del pubblico (Hutchins e Rowe 2012). Nel settore del fitness, i dispositivi indossabili hanno già trasformato milioni di utenti in generatori costanti di dati. Come sottolineano Barnes e Mattsson (2016), il corpo diventa un'interfaccia permanente di monitoraggio e narrazione. Le stesse logiche si stanno ora applicando allo sport professionistico, con l'obiettivo di creare esperienze ibride che uniscono intrattenimento, prestazioni atletiche e benessere. Club e piattaforme digitali offrono oggi contenuti, servizi e prodotti modellati sui dati biometrici: dagli allenamenti perso-

nalizzati fino alla selezione dei momenti più emozionanti delle gare, identificati in base alle reazioni fisiche e emotive dei giocatori durante il gioco.

Cury, Kennelly, e Howes (2023) evidenziano come l'integrazione tra IoT, applicazioni mobili e intelligenza artificiale apra nuove prospettive di personalizzazione. Un'app potrebbe, ad esempio, segnalare ai tifosi i momenti di massimo sforzo dell'atleta preferito, suggerendo contenuti motivazionali o proposte di acquisto mirate. Oppure, attraverso la realtà virtuale, consentire allo spettatore di vivere l'evento dal punto di vista dell'atleta, con feedback biometrici in tempo reale. Questo approccio sta favorendo collaborazioni sempre più strette tra startup tecnologiche, club sportivi e centri di ricerca. Molti team stanno investendo in piattaforme proprietarie in grado di aggregare, elaborare e visualizzare i dati biometrici in modalità intuitive. Dinu e colleghi (2012) mostrano come il miglioramento della qualità della misurazione biomeccanica abbia accresciuto l'accuratezza narrativa dei dati, rendendoli strumenti sempre più efficaci di racconto sportivo.

In prospettiva, l'uso dei dati biometrici potrà estendersi anche alla gestione dell'esperienza dei tifosi negli spazi fisici: ad esempio, misurando le reazioni emotive del pubblico in tempo reale per calibrare contenuti visivi, sonori o promozionali. Oppure, integrando sensori negli stadi per rilevare comfort, coinvolgimento e stati d'animo, creando un ambiente adattivo che si modella sul pubblico. In conclusione, l'utilizzo dei dati biometrici rappresenta una delle innovazioni più dinamiche nell'ambito del coinvolgimento sportivo. La sfida non è soltanto tecnologica, ma anche culturale e regolativa: trasformare il dato in esperienza, assicurando al contempo trasparenza, inclusività e rispetto della persona. In questo contesto, il tifoso evolve da semplice destinatario a partner, da spettatore a co-autore di una narrazione che prende forma attraverso la connessione tra corpo, tecnologia e immaginario sportivo.

### 3.4. Intelligenza Artificiale e personalizzazione delle esperienze

Negli ultimi anni, l'intelligenza artificiale ha assunto un ruolo sempre più centrale nel ridisegnare l'esperienza del consumatore sportivo. In particolare, l'applicazione dell'intelligenza artificiale alla personalizzazione di contenuti, interazioni e offerte rappresenta uno dei principali ambiti di innovazione per club, piattaforme digitali e sponsor. Il principio alla base è semplice ma potente: comprendere i comportamenti, le preferenze e i contesti degli utenti per offrire esperienze su misura, rilevanti e coinvolgenti.

#### 3.4.1. Sistemi di raccomandazione, chatbot e AI generativa

Nel panorama dello sport digitale, l'intelligenza artificiale si sta affermando come una leva strategica per personalizzare l'esperienza del consumatore e ottimizzare l'efficacia delle strategie di coinvolgimento. Tra le applicazioni più significative rientrano i sistemi di raccomandazione, i chatbot intelligenti e l'intelligenza artificiale generativa: strumenti complementari capaci di costru-

ire percorsi di fruizione individualizzati per ciascun tifoso, superando la logica broadcast del passato.

I sistemi di raccomandazione analizzano i comportamenti passati dell'utente (click, tempi di visualizzazione, preferenze, cronologia di acquisto) per proporre contenuti, prodotti o servizi pertinenti. Nel contesto sportivo, queste tecnologie trovano un'applicazione estesa su piattaforme di trasmissione in diretta online come NBA League Pass, DAZN o ESPN+, che personalizzano la proposta di momenti salienti, partite, interviste e approfondimenti tecnici in base al profilo di ciascun tifoso. Chung et al. (2021) mostrano come la rilevanza dei contenuti raccomandati influenzi direttamente la soddisfazione del consumatore, soprattutto in ambiti caratterizzati da un'elevata intensità emotiva come lo sport. Grazie ai modelli di *machine learning* – sia supervisionati che non supervisionati – il sistema affina progressivamente i suggerimenti, integrando variabili contestuali come il giorno della settimana, l'orario o la presenza di eventi imminenti. Questi algoritmi contribuiscono inoltre a ridurre il sovraccarico informativo tipico delle piattaforme digitali, guidando l'utente all'interno di un ambiente ricco di stimoli e alternative. Il risultato è un'esperienza digitale del pubblico sportivo più coerente e fluido, che aumenta la permanenza, il tasso di conversione e la percezione di rilevanza dei contenuti proposti.

Un altro ambito chiave è quello dei chatbot conversazionali. Nati come strumenti di supporto automatizzato, si stanno evolvendo in interfacce relazionali capaci di adattare le risposte in base al linguaggio dell'utente, alle emozioni percepite e alla cronologia dell'interazione. Diverse leghe e club – tra cui Premier League, Paris Saint-Germain e Bayern Monaco – hanno integrato chatbot nelle proprie app ufficiali per fornire assistenza su biglietteria, vendita e promozione di prodotti legati alla marca sportiva, novità e navigazione personalizzata. In alcuni casi, questi strumenti sono collegati a sistemi di pagamento e piattaforme per la gestione della relazione col cliente, consentendo una gestione end-to-end dell'esperienza del tifoso (Kannan e Li 2017). La ricerca di Pizzi, Scarpi e Pantano (2021) segnala che l'uso di chatbot basati su intelligenza artificiale può generare nei consumatori una sensazione di perdita di controllo, ma al contempo migliora l'efficienza percepita, soprattutto quando le risposte sono rapide, precise e contestuali. La trasparenza dell'interfaccia e la possibilità di escalation verso operatori umani rappresentano quindi elementi cruciali. Più recentemente, Scarpi (2024) ha introdotto il concetto di possesso psicologico (un senso di appartenenza legato dal possesso fisico o giuridico) nella relazione tra utente e chatbot, sottolineando come un maggiore grado di personalizzazione e interattività possa favorire un attaccamento simbolico capace di rafforzare fedeltà e coinvolgimento. Questo aspetto risulta particolarmente rilevante nello sport, dove l'identità del tifoso è strettamente connessa alla squadra, ai rituali e al senso di appartenenza.

La frontiera più recente è rappresentata dall'intelligenza artificiale generativa, che consente di creare contenuti testuali, audiovisivi e grafici a partire da input sia strutturati che non strutturati. Basata su reti neurali profonde (ad esempio modelli *transformer* come GPT), questa tecnologia è in grado di gene-

rare sintesi personalizzate, commenti post-partita, biografie aggiornate o notifiche push adattate al linguaggio e agli interessi dell'utente. Ludwig e colleghi (2023) hanno analizzato l'impatto dell'intelligenza artificiale generativa sulla produzione di contenuti digitali, evidenziando come tali strumenti permettano alle testate sportive di adattare automaticamente articoli e video in funzione dei diversi segmenti di pubblico (tifosi esperti, occasionali, giovani, senior, ecc.). Il contenuto diventa così meno generalista e più contestualizzato, rafforzando la connessione e la percezione di rilevanza.

Un caso concreto è rappresentato dall'utilizzo, da parte di ESPN, di sintesi automatiche delle partite in tempo reale, arricchite da analisi statistiche e narrazione visuale. Alcuni club stanno sperimentando l'intelligenza artificiale generativa anche per la creazione di contenuti promozionali, trailer emozionali e materiali personalizzati per eventi specifici, come messaggi di benvenuto dedicati ai nuovi abbonati. L'integrazione sinergica di sistemi di raccomandazione, chatbot e intelligenza artificiale generativa consente così di costruire esperienze omnicanale fluide e interattive, capaci di rispondere tempestivamente ai bisogni dell'utente, anticiparli e alimentare un ciclo continuo di coinvolgimento.

Questo scenario apre opportunità strategiche rilevanti in termini di valore, relazione e personalizzazione. Le organizzazioni sportive che adottano queste tecnologie possono beneficiare di vantaggi significativi in termini di coinvolgimento, fedeltà e valorizzazione economica. L'uso congiunto di strumenti predittivi e generativi consente infatti di trasformare i dati comportamentali in contenuti ad alto valore percepito, riducendo l'asimmetria informativa e aumentando la rilevanza dell'offerta.

La possibilità di orchestrare chatbot, algoritmi predittivi e contenuti generativi all'interno di un ecosistema integrato rafforza la continuità della relazione con il tifoso e permette di costruire un'esperienza digitale del pubblico sportivo ricca, coerente e personalizzata. I dati raccolti attraverso queste interazioni alimentano cicli di apprendimento automatico che, nel tempo, migliorano l'efficacia delle proposte e creano un sistema di valore dinamico e auto-rinforzante. Tuttavia, è fondamentale che queste opportunità siano gestite con attenzione. Trasparenza nell'uso dei dati, chiarezza nel funzionamento degli algoritmi di raccomandazione ed equilibrio tra automazione e interazione umana sono condizioni necessarie per costruire esperienze digitali che non solo ottimizzino il rendimento del sistema, ma rispondano anche alle esigenze cognitive, affettive e simboliche del tifoso.

#### 3.4.2. Analisi predittive per ottimizzare contenuti e offerte

Un altro ambito in cui l'intelligenza artificiale (IA) sta trasformando il rapporto tra sport e pubblico è quello delle analisi predittive. Queste tecnologie consentono di anticipare comportamenti futuri, come la probabilità che un utente acquisti un abbonamento, partecipi a un evento o abbandoni una piattaforma. Disporre di tali informazioni è essenziale per progettare campagne mirate, contenuti pertinenti e offerte personalizzate (Ngai et al. 2009).

Nel contesto sportivo, i dati raccolti tramite dispositivi indossabili, social media, biglietterie digitali e app vengono integrati e aggregati per costruire modelli predittivi che supportano strategie di marketing comportamentale. I club, ad esempio, possono segmentare la propria comunità di tifosi in base al livello di coinvolgimento nel passato, offrendo esperienze esclusive ai tifosi più attivi oppure pacchetti promozionali personalizzati a coloro che mostrano segnali di disinteresse (Gandomi e Haider 2015). Alcune squadre di calcio europee utilizzano già l'intelligenza artificiale per ottimizzare la gestione in tempo reale del prezzo dei biglietti, calcolando la disponibilità a pagare del singolo tifoso in funzione di variabili quali il giorno della settimana, la forza dell'avversario, le condizioni meteo o il comportamento online (Watanabe et al. 2020).

L'intelligenza artificiale trova applicazione anche nell'ottimizzazione dei contenuti video. Alcuni broadcaster sportivi stanno sperimentando il montaggio automatico dei momenti salienti di una partita sulla base delle emozioni espresse dagli utenti, rilevate attraverso interazioni sui social media o sensori biometrici. Questo approccio consente di adattare la narrazione ai diversi segmenti della comunità di tifosi, rendendo il contenuto più coinvolgente e memorabile (Ferreira et al. 2021).

Tuttavia, le potenzialità dell'intelligenza artificiale non sono esenti da rischi. L'automazione spinta può generare una riduzione della diversità informativa, bias nei suggerimenti o la formazione di vere e proprie bolle esperienziali, in cui il tifoso riceve solo contenuti simili a quelli già apprezzati. Inoltre, la gestione della privacy, la trasparenza degli algoritmi e la protezione dei dati sensibili richiedono l'adozione di principi etici chiari (Ratten 2020; Ludwig et al. 2023).

In sintesi, l'intelligenza artificiale sta diventando uno strumento imprescindibile per personalizzare l'esperienza del consumatore sportivo. Dai sistemi di raccomandazione alla creazione automatica di offerte, dai chatbot interattivi alla previsione dei comportamenti, l'intelligenza artificiale permette alle organizzazioni di instaurare relazioni più profonde, pertinenti e reattive con il proprio pubblico. Tuttavia, per sfruttare appieno queste opportunità è necessario bilanciare innovazione tecnologica e attenzione al significato, alla fiducia e all'inclusività dell'esperienza offerta.

### 3.5. Piattaforme digitali e canali di partecipazione

La trasformazione digitale ha modificato in profondità le dinamiche del consumo sportivo, aprendo nuovi spazi di partecipazione attiva per i tifosi. Un ruolo centrale in questo processo è svolto dai contenuti generati dagli utenti, dalle piattaforme digitali e dai mezzi di comunicazione partecipativi, che consentono ai tifosi di non limitarsi a fruire dell'evento sportivo, ma di diventarne co-autori.

#### 3.5.1. Social media, TikTok, Twitch, Discord

Negli ultimi dieci anni i social media hanno rivoluzionato il modo in cui i tifosi vivono e partecipano alla cultura sportiva. Da strumenti destinati alla semplice diffusione di notizie e alla promozione, queste piattaforme sono di-

ventate ambienti partecipativi nei quali tifosi, atleti, club e sponsor coabitano, interagiscono e costruiscono insieme il significato dello sport. In questo nuovo contesto, il tifoso non è più un destinatario passivo di messaggi, ma un soggetto attivo che interpreta, crea e condivide contenuti, diventando parte integrante della narrazione sportiva. Facebook, Instagram e X (ex Twitter) rappresentano canali ormai consolidati per la comunicazione ufficiale e promozionale, ma sono affiancati – e spesso superati, soprattutto tra i target più giovani – da piattaforme più dinamiche e interattive come TikTok, Twitch e Discord. Questi nuovi spazi digitali offrono modalità di fruizione più orizzontali, creative e immediate, nelle quali il contenuto sportivo viene reinterpretato, frammentato, remixato e riutilizzato oltre la logica unidirezionale della comunicazione istituzionale.

TikTok ha ridefinito la narrativa sportiva attraverso l'uso di video brevi, audio accattivanti e una logica nativamente virale, basata su sfide, trend e interazione algoritmica. Club come Barcellona, Paris Saint-Germain e Venezia FC utilizzano la piattaforma per coinvolgere i tifosi con contenuti dietro le quinte, sketch ironici, esultanze creative e contenuti generati dagli utenti, che risultano spesso più efficaci della comunicazione tradizionale. Il formato snello e altamente visivo consente di veicolare emozioni e identità sportive in pochi secondi, intercettando un pubblico giovane, fluido e abituato a muoversi rapidamente tra contenuti diversi. In questo scenario, il contenuto sportivo non è un prodotto concluso, ma un oggetto dinamico, che si trasforma continuamente in base alle reazioni e alle reinterpretazioni dei tifosi. Come sottolineano Jenkins (2006; Jenkins, Ford, e Green 2013) e Kozinets (2015), il consumo culturale contemporaneo è segnato da una logica partecipativa e relazionale, in cui gli utenti agiscono come co-produttori di significato. TikTok non fa eccezione: i tifosi partecipano attivamente alle challenge, replicano gesti iconici degli atleti, reinterpretano azioni di gioco e costruiscono micro-narrazioni che contribuiscono alla visibilità e all'identità dei club.

Accanto a TikTok, Twitch si è affermata come piattaforma centrale per lo sport digitale, grazie alla capacità di offrire trasmissioni in diretta, interazione in tempo reale e contenuti a forte componente relazionale. Nata come spazio per la trasmissione in diretta online videoludica, Twitch è oggi utilizzata da numerosi atleti e club per interagire con i tifosi in modo diretto e informale. Giocatori come Sergio Agüero e Neymar hanno trasmesso sessioni di gioco o commentato eventi sportivi, offrendo prospettive inedite sulla loro vita personale e professionale. Questo tipo di interazione riduce la distanza percepita tra tifoso e atleta, rafforzando il legame affettivo e la fidelizzazione. L'autenticità, l'immediatezza e la possibilità di dialogo costante sono le caratteristiche che rendono Twitch uno spazio privilegiato per costruire relazioni. I club, dal canto loro, hanno iniziato a utilizzare Twitch per trasmettere contenuti esclusivi: interviste, presentazioni di nuovi acquisti, Q e A in diretta con dirigenti e momenti di backstage. Questa apertura diretta verso il pubblico consente di produrre una narrazione dal basso, in cui il tifoso non si limita ad assistere, ma partecipa, commenta, vota e propone suggerimenti. Si tratta di una logica che supera la trasparenza comunicativa, configurandosi come una vera e propria redistribuzione del potere narrativo.

Discord rappresenta un ulteriore passo in questa direzione. La piattaforma offre spazi digitali organizzati in server tematici, dove i tifosi possono incontrarsi, condividere contenuti, organizzare eventi e sviluppare conversazioni stabili nel tempo. Nato nel contesto del gaming, Discord è sempre più utilizzato anche dai club sportivi e dalle comunità di tifosi legate al settore dello sport per attivare un coinvolgimento duraturo, basato su interazioni peer-to-peer. Il Manchester City, ad esempio, ha creato un server ufficiale per la sua comunità globale di tifosi, dove si organizzano visioni collettive, discussioni dopo la partita, sondaggi, concorsi e momenti riservati con i giocatori. A differenza delle piattaforme più diffuse, Discord non privilegia la viralità ma la coesione, il senso di appartenenza e la partecipazione collettiva. La struttura modulare e personalizzabile favorisce la nascita di identità comunitarie che producono contenuti autonomamente, organizzano attività e possono persino influenzare le scelte del club. Le interazioni non sono regolate da algoritmi, ma da una gestione distribuita, in cui moderatori e membri contribuiscono attivamente alla vita del server. Questo modello ricorda le forme di organizzazione dal basso tipiche dei movimenti sociali digitali e rappresenta un'importante opportunità per il marketing sportivo orientato alla partecipazione.

Ciò che accomuna TikTok, Twitch e Discord è la loro natura di ambienti co-creativi, nei quali il contenuto sportivo è un processo in costante evoluzione, plasmato dall'interazione tra molteplici attori. Le organizzazioni sportive che comprendono e valorizzano questo potenziale possono attivare strategie di coinvolgimento più profonde, autentiche e sostenibili. Queste piattaforme non sono canali neutri di distribuzione, ma vere e proprie infrastrutture culturali che definiscono linguaggi, estetiche e logiche di interazione. La relazione tra tifosi e squadra non si misura soltanto in termini di visibilità o reach, ma si costruisce nel tempo attraverso pratiche condivise, codici comuni e significati emergenti. Naraine, Hayduk e Doyle (2022) osservano come tali esperienze digitali influenzino la percezione di autenticità, l'identificazione con la squadra e la propensione al passaparola positivo. La relazione tra tifoso e club diventa così un'esperienza relazionale, narrativa e performativa, nella quale i contenuti vengono co-progettati e co-vissuti.

Come evidenziano Hutchins e Rowe (2012), l'ascesa dei mezzi di comunicazione digitali ha ridefinito il ruolo del tifoso contemporaneo, che da consumatore passivo è diventato partecipante attivo all'interno di un ecosistema mediale distribuito. Questo cambiamento si riflette anche nel concetto di *athlete branding*, ovvero l'atleta che diventa anche marca: secondo Hodge e Walker (2015), gli atleti non sono più soltanto interpreti sul campo, ma anche micro-imprenditori della propria immagine, capaci di interagire direttamente con i tifosi e di costruire relazioni e valore attraverso la rete. La cultura sportiva contemporanea non si esprime quindi solo negli stadi o nelle arene televisive, ma si sviluppa in una pluralità di spazi digitali nei quali il valore viene costruito anche grazie alla capacità di attivare le comunità. Le piattaforme social non sono semplici strumenti di marketing, ma veri e propri territori di senso: in esse, la narrazione sportiva diventa un bene collettivo, un linguaggio condiviso che nasce dal basso e si arricchisce.

chisce nel tempo. Comprendere e presidiare questi spazi con rispetto, creatività e capacità di ascolto rappresenta una condizione imprescindibile per chi desidera costruire relazioni significative e durature nel panorama dello sport digitale.

### 3.5.2. Le comunità digitali di tifosi nella narrazione sportiva

Le comunità digitali di tifosi rappresentano oggi una delle risorse più strategiche nello sport marketing. Non si tratta più di semplici aggregazioni spontanee di tifosi, ma di veri e propri ecosistemi narrativi, nei quali si costruiscono significati condivisi, identità collettive e pratiche culturali. Questi spazi digitali, alimentati dalla costante partecipazione degli utenti, diventano un'estensione simbolica del club o dell'atleta, in cui i confini tra produzione ufficiale e contenuto generato dal pubblico si fanno sempre più sfumati. Jenkins et al. (2013) sottolineano come le culture partecipative si basino su un principio fondamentale: la possibilità per ciascun individuo di contribuire attivamente alla costruzione di senso. Questo principio trova una declinazione particolarmente potente nello sport, dove le passioni condivise si trasformano in contenuto e il coinvolgimento affettivo produce un surplus narrativo.

Forum, gruppi Facebook, comunità tematiche all'interno di Reddit, canali Telegram, pagine Instagram gestite dai tifosi e server Discord sono oggi spazi vitali nei quali i tifosi analizzano le partite, producono contenuti virali, condividono momenti salienti, scrivono racconti sugli atleti, progettano striscioni e si organizzano per sostenere la propria squadra. Questa produzione informale, spesso non sfruttata economicamente, rappresenta una delle principali fonti di coinvolgimento: rafforza il senso di appartenenza, amplifica la portata mediatica della marca sportiva e arricchisce la narrazione collettiva attorno al club o all'atleta.

Come osservano Hutchins e Rowe (2012), l'emergere degli strumenti di comunicazione digitali ha trasformato lo sport da un'esperienza centralizzata e trasmessa verticalmente a un fenomeno reticolare e partecipativo, nel quale fruizione e produzione coesistono e il tifoso assume il ruolo di consumatore-produttore. Questo cambiamento ha avuto ricadute rilevanti anche sulle strategie comunicative dei club. Molte squadre scelgono infatti di coinvolgere attivamente le proprie comunità di tifosi nella creazione di contenuti ufficiali o nella definizione di strategie creative. Alcuni club collaborano con creatori di contenuti digitali che sono anche tifosi per sviluppare contenuti originali, mentre altri attivano veri e propri processi di co-partecipazione con i tifosi per la scelta delle maglie, la progettazione di campagne promozionali o l'organizzazione di iniziative benefiche.

Un esempio significativo è rappresentato dalla comunità dei tifosi del Venezia FC, che ha saputo costruire un immaginario visivo e culturale fortemente distintivo attraverso una combinazione di contenuti estetici, collaborazioni artistiche e coinvolgimento organico (cioè gratuito). Il club ha progressivamente assorbito e valorizzato i linguaggi creati dalla propria base di tifosi più creativi, fino a sviluppare una comunicazione ufficiale che appare come il risultato di un

processo co-creativo. Nel contesto della NBA, la produzione e la diffusione di contenuti tifosi-made non solo è tollerata, ma anche attivamente incoraggiata. I tifosi vengono invitati a rielaborare i momenti salienti delle partite con contenuti propri, creare contenuti originali e reinterpretare le azioni di gioco tramite contenuti virali, animazioni, analisi tecniche, contribuendo così alla creazione di un archivio narrativo condiviso in cui ogni tifoso possa riconoscersi (Hodg e Walker 2015).

Il valore strategico delle comunità digitali di tifosi risiede anche nella loro capacità di generare valore simbolico. Kozinets (2015), con la sua teoria della netnografia (cioè etnografia in contesti digitali), evidenzia come l'analisi dei comportamenti digitali dei tifosi permetta di osservare non solo pratiche di consumo, ma anche dinamiche affettive, rituali e processi di costruzione dell'identità. Le comunità digitali di tifosi sono luoghi virtuali di identificazione con la squadra o l'atleta, ma anche spazi nei quali si negoziano interpretazioni, si formano subculture e si esercita un potere narrativo dal basso.

Dal punto di vista teorico, la co-creazione di valore tramite contenuti generati dagli utenti si lega alla Logica Dominante di Servizio di Vargo e Lusch (2008), secondo cui il valore si produce attraverso l'interazione tra attori. In questo modello il consumatore non è un destinatario passivo, ma un partner attivo nella costruzione del significato e del valore dell'esperienza sportiva. Le piattaforme digitali – da TikTok a Twitch, da Reddit a Discord – funzionano come vere e proprie infrastrutture simboliche e sociali che facilitano interazione, creatività e negoziazione del senso.

Tuttavia, l'adozione di modelli partecipativi non è priva di criticità. La valorizzazione economica dei contenuti creati dai tifosi solleva questioni complesse di natura giuridica ed etica. Chi possiede i contenuti generati? I club possono trarne profitto senza riconoscere nulla agli autori? E fino a che punto le piattaforme hanno il diritto di moderare o censurare contenuti senza ledere la libertà espressiva delle comunità digitali di tifosi? Zwick, Bonsu e Darmody (2008) hanno sottolineato come la co-creazione, pur configurandosi come una forma di empowerment, possa trasformarsi in dinamiche di sfruttamento simbolico se non accompagnata da pratiche di gestione trasparenti e inclusive.

Inoltre, come ricordano Jenkins (2006) e Naraine, Hayduk e Doyle (2022), la partecipazione digitale non è distribuita in modo uniforme. Esistono disuguaglianze di accesso, visibilità e influenza, legate a fattori tecnologici, culturali e sociali. Alcune voci risultano dominanti, altre rimangono marginali; alcuni contenuti sono amplificati dagli algoritmi, altri rischiano di passare inosservati. Ciò impone una riflessione sulle dinamiche di potere che attraversano le comunità digitali di tifosi e sull'importanza di progettare ambienti realmente inclusivi e democratici.

In conclusione, la combinazione tra comunità digitali di tifosi, contenuti generati dagli utenti e strumenti di comunicazione partecipativi sta ridefinendo la narrazione sportiva come un processo collettivo, dinamico e dialogico. L'esperienza sportiva non si esaurisce più nell'arena fisica o nella trasmissione televisiva, ma si estende in un ecosistema narrativo in cui i tifosi diventano autori,

critici, interpreti e archivisti. Per le organizzazioni sportive, questa trasformazione rappresenta non solo un'opportunità per costruire relazioni più profonde e sostenibili, ma anche una responsabilità: quella di riconoscere, valorizzare e proteggere il contributo creativo delle proprie comunità di tifosi.

### 3.6. Casi studio e innovazioni emergenti

#### 3.6.1. Club, startup, federazioni: esempi virtuosi

Nel contesto sportivo contemporaneo, l'adozione di tecnologie digitali da parte di club, startup e federazioni sta ridisegnando in profondità le modalità di relazione con il pubblico. Questo processo sta generando nuove forme di valore e trasformando il coinvolgimento da un atto passivo a un'esperienza partecipativa, dinamica e personalizzata. Le organizzazioni sportive più lungimiranti stanno sviluppando progetti orientati all'open innovation, alla personalizzazione dei contenuti, alla raccolta strutturata del feedback e alla valorizzazione della comunità di tifosi come risorsa attiva e creativa.

Uno degli esempi più significativi è rappresentato dal Barça Innovation Hub, piattaforma di innovazione lanciata dal FC Barcelona con l'obiettivo dichiarato di trasformare la conoscenza in valore per la società (FC Barcelona 2020). Il progetto si configura come un ecosistema multidisciplinare che integra ricerca accademica, imprenditorialità tecnologica e coinvolgimento diretto del pubblico. Il club catalano ha attivato collaborazioni con università, startup e partner industriali per sviluppare soluzioni in settori quali la biomeccanica, la nutrizione sportiva, il recupero infortuni e l'esperienza del tifoso. All'interno di questo quadro sono stati finanziati progetti di realtà aumentata per lo stadio, programmi educativi online e altre azioni focalizzate sul miglioramento della prestazione atletica e dell'interazione con i tifosi.

In Inghilterra, il Manchester City ha adottato un approccio altrettanto orientato all'ascolto e al coinvolgimento della propria comunità digitale di tifosi. La piattaforma digitale Cityzens Voice permette ai tifosi di esprimere opinioni su temi che spaziano dalla musica riprodotta allo stadio fino alla programmazione degli eventi del giorno di gara. I dati raccolti vengono analizzati e utilizzati per orientare scelte operative e strategiche del club, configurando un meccanismo di vera e propria democrazia partecipativa che rafforza il senso di appartenenza e la fedeltà (Manchester City 2023). Questa iniziativa si inserisce pienamente nel paradigma della co-creazione di valore (Vargo e Lusch 2008), attribuendo ai tifosi un ruolo attivo nella definizione dell'identità e dei servizi dell'organizzazione.

Nel panorama delle startup emergono realtà come Fan-AI, che combinano grandi moli di dati digitali, intelligenza artificiale e modelli predittivi per fornire analisi approfondite sul comportamento dei tifosi. Fan-AI è specializzata nell'analisi delle audience sportive integrando dati demografici, comportamentali e transazionali, con l'obiettivo di ottimizzare l'efficacia delle sponsorizzazioni. Grazie all'uso avanzato di algoritmi di *machine learning*, Fan-AI consente alle marche e ai club di migliorare la personalizzazione delle campagne di marke-

ting, segmentando l'audience con un livello di granularità mai raggiunto prima (Gandomi e Haider 2015). Questo approccio si fonda sull'idea che una comprensione profonda del consumatore sia la chiave per costruire una comunicazione rilevante ed efficace, capace di tradursi in valore economico tangibile.

Anche le federazioni internazionali stanno sperimentando modelli di innovazione collaborativa per rinnovare la relazione con i tifosi e coinvolgere le nuove generazioni. La UEFA, attraverso il proprio Innovation Hub, ha avviato una serie di iniziative volte a stimolare la progettazione di soluzioni tecnologiche in ambito sportivo. Tra queste spiccano le challenge digitali aperte a studenti e startup europee, mirate allo sviluppo di esperienze immersive in realtà aumentata, applicazioni mobili per la ludicizzazione dell'evento sportivo e strumenti di analisi dei dati per la misurazione del coinvolgimento del consumatore (UEFA 2022). Questi progetti esprimono una visione che colloca il tifoso al centro della strategia comunicativa e tecnologica, in linea con le dinamiche del marketing esperienziale contemporaneo (Pine e Gilmore 1999).

Un altro esempio virtuoso proviene dal settore degli sport elettronici o eSport, che oggi rappresentano un laboratorio all'avanguardia per l'innovazione nei linguaggi digitali e nelle forme di interazione. Riot Games ha ridefinito il format delle competizioni di videogiochi come *League of Legends* offrendo al pubblico opzioni avanzate di personalizzazione durante le dirette. Gli spettatori possono selezionare diverse visuali, stili di commento, analisi statistiche in tempo reale e contenuti extra accessibili attraverso un'interfaccia digitale (Hutchins e Rowe 2012). Questo modello multi-strato dell'esperienza si avvicina a una logica modulare, nella quale l'utente costruisce la propria fruizione scegliendo e configurando gli elementi più rilevanti.

A livello nazionale, anche club di dimensioni più ridotte stanno adottando strategie innovative. Il Venezia FC, ad esempio, ha costruito un'identità visiva e narrativa fortemente plasmata dal dialogo con la propria comunità digitale di tifosi, puntando su estetica, artigianalità e coerenza culturale. Questo approccio ha garantito al club una notevole visibilità internazionale nonostante le dimensioni contenute, dimostrando come autenticità e coinvolgimento organico possano trasformarsi in vantaggi competitivi nell'ambiente digitale (Parganas, Anagnostopoulos e Chadwick 2017).

Anche l'NBA offre un caso interessante: negli ultimi anni ha introdotto sensori biometrici, intelligenza artificiale e realtà aumentata per arricchire l'esperienza dei tifosi in occasione di eventi speciali come l'All-Star Game (ESPN 2022). La trasmissione in tempo reale di dati come frequenza cardiaca, sforzo fisico e velocità contribuisce a una fruizione più immersiva, mentre la possibilità di votare in diretta e accedere a contenuti personalizzati trasforma l'evento in un'esperienza interattiva.

Questi esempi, pur differenti per scala e finalità, evidenziano come l'integrazione di tecnologie emergenti e logiche partecipative possa generare modelli organizzativi più aperti, dinamici e orientati al valore condiviso. Club, federazioni e startup che adottano queste pratiche non si limitano a innovare prodotti e servizi, ma ripensano il ruolo stesso del tifoso nella catena del valore sportivo.

In questo scenario l'innovazione non è solo tecnologica, ma anche culturale e organizzativa: un processo che richiede apertura, ascolto, sperimentazione e la capacità di creare infrastrutture abilitanti per la collaborazione tra attori diversi.

### 3.6.2. Ludicizzazione, gettoni digitali, realtà aumentata

L'evoluzione dell'esperienza sportiva nel contesto digitale contemporaneo è alimentata da una costellazione di innovazioni che ridefiniscono i confini tra spettatore, contenuto e partecipazione. Tra queste, la ludicizzazione, i gettoni digitali per l'acquisto di contenuti e la realtà aumentata stanno acquisendo una rilevanza crescente, non solo come strumenti tecnologici, ma come veri e propri linguaggi attraverso cui si struttura la relazione fra atleti e tifoso. Tali soluzioni rispondono al bisogno di coinvolgimento attivo, immersione narrativa e costruzione identitaria che caratterizza il tifoso del XXI secolo, specialmente nei segmenti più giovani e digitalizzati (Grewal, Levy e Kumar 2009; Hofacker, Malthouse e Sultan 2016). La ludicizzazione, in particolare, rappresenta l'inserimento di dinamiche e meccaniche ludiche in contesti non ludici, con l'obiettivo di incrementare la motivazione, il coinvolgimento e il senso di appartenenza. Nel contesto sportivo, questo approccio ha trovato terreno fertile grazie alla naturale componente competitiva e alla predisposizione del pubblico a interagire con contenuti a tema sportivo. Un caso rilevante è rappresentato dal sistema di voto per l'NBA All-Star Game (citato nel paragrafo 3.6.1. per l'uso dei dati biometrici), nel quale i tifosi partecipano alla selezione dei giocatori attraverso piattaforme digitali che integrano dinamiche ludiche come distintivi, limiti giornalieri e classifiche simboliche. Anche in questo caso, il coinvolgimento aumenta non solo per effetto della meccanica ludica, ma per la percezione di influenza reale sull'andamento della competizione. Tali iniziative dimostrano come la ludicizzazione non si limiti a dinamiche di fidelizzazione, ma impatti direttamente sulla narrazione dell'evento.

Altri esempi includono i giochi predittivi, le squadre immaginarie create dai tifosi che si affiancano a quelle dei campionati ufficiali, le competizioni tra tifosi basate su quiz, punti fedeltà o missioni giornaliere, accessibili tramite app o piattaforme digitali dei club. I team della Major League Soccer e della NBA hanno integrato in modo sistematico elementi di ludicizzazione nei propri ecosistemi digitali, incentivando la partecipazione quotidiana e la creazione di comunità attive di tifosi. Secondo Bhattacharya, Jha e Rawat (2020), queste soluzioni amplificano il coinvolgimento cognitivo ed emozionale dei tifosi, generando dati preziosi per la personalizzazione dei contenuti futuri.

Accanto alla ludicizzazione, una tecnologia che ha guadagnato popolarità negli ultimi anni è quella dei gettoni digitali basati su blockchain che offrono ai tifosi accesso a contenuti esclusivi, sondaggi, premi o esperienze speciali. Piattaforme come Socios.com hanno siglato accordi con alcuni dei principali club calcistici internazionali – tra cui Paris Saint-Germain, Juventus, Milan e Barcellona – per lanciare gettoni digitali ufficiali che permettono ai tifosi di partecipare, ad esempio, alla scelta del messaggio motivazionale da mostrare negli spoglia-

toi o al design della fascia del capitano (Paris Saint-Germain 2022). Sebbene il potere decisionale concesso sia in genere simbolico e non influisca su strategie sportive o finanziarie, questi strumenti generano un senso di appartenenza e partecipazione, rafforzando la connessione emotiva con gli atleti.

Wang et al. (2022) dimostrano che i gettoni digitali agiscono come catalizzatori di coinvolgimento, configurandosi come oggetti transazionali ad alto valore simbolico. Si inseriscono così nel continuum tra programmi di fedeltà e possesso digitale, sfruttando la logica della scarsità per rafforzare il legame con la comunità dei tifosi. In prospettiva, potrebbero anche costituire strumenti di gestione partecipativa o di finanziamento collettivo (*crowdfunding*), in un modello di relazione più aperto tra organizzazione sportiva e la comunità di tifosi. Tuttavia, Hofacker et al. (2016) avvertono che la crescente sofisticazione delle tecnologie di coinvolgimento deve sempre accompagnarsi a una riflessione critica sulla trasparenza, sulla protezione dei dati e sulla valorizzazione equa della partecipazione dei tifosi, per evitare forme di valorizzazione economica eccessiva o di esclusione digitale.

La terza direttrice innovativa è rappresentata dalla realtà aumentata, tecnologia che consente la sovrapposizione di elementi digitali al mondo reale, creando un'esperienza ibrida tra fisico e virtuale. La realtà aumentata ha trovato applicazioni significative nell'ambito dello sport, in particolare nella fruizione delle partite e nelle esperienze di visita. La NBA, ad esempio, ha introdotto funzionalità di realtà aumentata all'interno della propria app ufficiale, permettendo agli utenti di puntare lo smartphone verso il campo per visualizzare statistiche in tempo reale sui giocatori, dati di tiro e informazioni contestuali (ESPN 2022).

Questa soluzione arricchisce la visione della partita, trasformandola in un'esperienza interattiva e basata sui dati raccolti sui tifosi. In Italia, club come la Juventus e l'AS Roma hanno sperimentato tour virtuali in realtà aumentata che consentono agli utenti di esplorare ambienti iconici come lo spogliatoio, la sala trofei o il tunnel di ingresso al campo, direttamente da casa propria o attraverso app mobili (Seckin, Ates e Seckin, 2023). Tali esperienze, oltre ad abbattere le barriere fisiche, amplificano il valore percepito e rafforzano il legame emozionale, creando una prossimità simbolica che non dipende più dalla presenza fisica allo stadio.

La realtà aumentata trova applicazioni anche nella vendita e promozione di prodotti legati alla marca sportiva e nel coinvolgimento dei tifosi. Alcuni club hanno integrato funzionalità di realtà aumentata nelle confezioni dei prodotti ufficiali, che attivano contenuti esclusivi (interviste, animazioni, quiz) tramite codici QR. Queste logiche trasformano la vendita e promozione di prodotti legati alla marca sportiva in un punto di contatto da cui nasce una storia, aprendo la strada a nuovi modelli di coinvolgimento sia fisico sia digitale. Inoltre, realtà aumentata e ludicizzazione si integrano in eventi speciali o campagne di acquisizione di tifosi, come nel caso della caccia al tesoro digitale organizzata da diversi club durante il periodo natalizio o per il lancio delle nuove maglie ufficiali.

Tuttavia, come osservano Clarke e Skelton (2021), l'espansione di tecnologie interattive solleva anche interrogativi legati all'accessibilità, alla sostenibi-

lità dell'attenzione del pubblico e alla commercializzazione dell'interazione. Le esperienze di realtà aumentata, i gettoni digitali o lo sviluppo di giochi online costosi rischiano di escludere fasce di tifosi meno alfabetizzate digitalmente o con minori risorse economiche, alimentando una segmentazione non sempre virtuosa dell'esperienza del tifoso. Inoltre, la sovrapposizione continua di strati di informazioni che si sovrappongono o si integrano su un contenuto principale e di elementi ludici può generare una saturazione cognitiva o una iperattivazione che riduce il piacere dell'esperienza sportiva.

Un altro elemento da considerare è la gestione dei dati. Le esperienze personalizzate offerte da queste tecnologie si basano sulla raccolta e l'elaborazione di una mole significativa di informazioni sull'utente. Come sottolineano Gandomi e Haider (2015), la qualità e l'etica nell'uso di grandi moli di dati digitali (*big data*) sono condizioni essenziali per generare informazioni utili senza compromettere la fiducia dei consumatori. Hajli (2016) suggerisce che l'efficacia dell'interazione uomo-macchina dipende dalla percezione di controllo da parte dell'utente, un fattore psicologico decisivo nel determinare l'accettazione e la soddisfazione delle esperienze digitali personalizzate.

Infine, va segnalata la crescente convergenza tra uso di meccanismi di gioco, gettoni digitali per i tifosi e realtà aumentata all'interno di piattaforme unificate. Alcuni club e federazioni stanno sviluppando app che integrano tutte e tre le componenti, offrendo un'esperienza continuativa in cui il tifoso può votare, collezionare gettoni virtuali, esplorare contenuti di realtà aumentata e partecipare a giochi, tutto all'interno dello stesso ecosistema. Questi ambienti, strutturati come giochi e basati sull'uso di gettoni digitali per l'acquisto di contenuti, generano un'economia dell'esperienza sportiva che si basa sul coinvolgimento, personalizzazione e interazione multisensoriale. In conclusione, gamification, gettoni virtuali e realtà aumentata rappresentano tre direttrici fondamentali per l'innovazione dello sport marketing nell'era digitale. Il loro impatto non si limita alla tecnologia in sé, ma riguarda il modo in cui i significati dello sport vengono costruiti, vissuti e condivisi. L'attivazione del tifoso come co-autore del prodotto sportivo richiede però un equilibrio delicato tra inclusività, rispetto dell'autenticità e gestione responsabile dell'innovazione.

### 3.7. Conclusione

L'analisi condotta in questo capitolo evidenzia come le tecnologie digitali possano diventare leve di co-creazione e di vantaggio competitivo sostenibile, ridefinendo le modalità attraverso le quali club sportivi, federazioni, atleti e imprese costruiscono relazioni con i propri pubblici. L'introduzione di strumenti come dispositivi indossabili, Internet of Things, intelligenza artificiale, piattaforme social e ambienti immersivi non rappresenta soltanto un'evoluzione tecnica, ma apre nuove prospettive per la co-creazione, l'ingaggio e la differenziazione competitiva nel tempo.

Nel contesto sportivo, la tecnologia diventa un elemento abilitante per mettere il consumatore al centro come attore attivo del valore. I dati biometrici,

le interfacce personalizzate, gli algoritmi di raccomandazione e i sistemi predittivi permettono una comprensione più profonda del comportamento dei tifosi e rendono possibile una segmentazione dinamica e in tempo reale, capace di rispondere alle esigenze individuali (Gandomi e Haider 2015; Lemon e Verhoef 2016). Questo approccio consente di generare esperienze sempre più aderenti alle preferenze del singolo utente, rafforzando fedeltà, identificazione e coinvolgimento.

Le nuove tecnologie non si limitano a ottimizzare i processi gestionali e di marketing, ma favoriscono l'emergere di forme di narrazione partecipata. I contenuti generati dagli utenti, la diffusione di formati brevi e interattivi su TikTok, Twitch e Discord, la crescente centralità delle comunità digitali di tifosi e la convergenza tra mezzi di comunicazione e sport delineano un contesto in cui il tifoso assume un ruolo autoriale, incidendo attivamente sulla costruzione del significato che ruota attorno all'esperienza sportiva (Jenkins 2006; Sanderson e Hambrick 2012).

Parallelamente, il confine tra chi produce e chi consuma contenuti diventa sempre più sfumato. L'intelligenza artificiale generativa permette la produzione automatizzata o semi-automatizzata di momenti salienti, contenuti virali, video in diretta online, approfondimenti e contenuti digitali, ampliando le possibilità creative anche per i non professionisti. I club e le piattaforme più attenti non si limitano a controllare la narrazione, ma incoraggiano e facilitano l'interazione, la reinterpretazione e la distribuzione dei contenuti da parte del pubblico, in una logica collaborativa.

In questo scenario, la co-creazione emerge come leva strategica per generare un vantaggio competitivo sostenibile. Le organizzazioni sportive capaci di orchestrare ecosistemi partecipativi fondati su trasparenza, fiducia e valore condiviso sono quelle che costruiscono relazioni durature, resilienti e adattabili a contesti mutevoli. Come osservano Vargo e Lusch (2008; 2016), il valore non è contenuto nel prodotto in sé, ma si sviluppa attraverso l'interazione tra attori all'interno di un sistema di scambio. Le tecnologie digitali rafforzano questa interazione, offrendo ambienti, strumenti e linguaggi che rendono possibile la partecipazione attiva di tifosi, sponsor, atleti e partner nella creazione dell'esperienza.

Al tempo stesso, l'adozione tecnologica solleva questioni che riguardano l'inclusione, la privacy, la proprietà dei dati e la trasparenza algoritmica. Perché la tecnologia generi valore nel lungo periodo, è necessario sviluppare una cultura della responsabilità che ponga al centro la relazione del tifoso con l'atleta e non solo la prestazione dell'atleta. La sostenibilità non riguarda infatti soltanto le dimensioni ambientale o economica, ma anche quella relazionale e partecipativa: un ecosistema sportivo costruito sulla co-creazione richiede investimenti non solo tecnici, ma anche culturali, organizzativi ed etici (Ratten 2024; Curry, Kennelly, e Howes 2023). L'emergere di startup specializzate in intelligenza artificiale, piattaforme immersive e digitalizzazione dell'esperienza dimostra come l'innovazione tecnologica stia alimentando una nuova imprenditorialità nel settore, dove atleti, creatori di contenuti digitali, club locali e tifosi possono diventare parte attiva di modelli di business più agili e distribuiti (Von Hippel

2005; Schlimm, Mereu e Breuer 2024). La tecnologia, quindi, non solo supporta ma stimola l'evoluzione di forme organizzative più aperte e collaborative.

Guardando a questa evoluzione dal dato alla relazione, emergono nuove modalità di coinvolgimento del consumatore sportivo. In particolare, l'adozione delle tecnologie digitali ha aperto scenari inediti per il coinvolgimento, ma non è la tecnologia in sé a generare valore: è la capacità di attivare relazioni significative, partecipate e durature a fare la differenza. Il prossimo capitolo approfondirà come le esperienze co-create si concretizzino attraverso modelli emergenti di partecipazione, analizzando il ruolo del tifoso come consumatore-produttore, le dinamiche comunitarie nei contesti digitali, l'interazione in tempo reale e la convergenza tra dimensione fisica e digitale lungo l'intera esperienza del consumatore. Dalla co-produzione dei contenuti all'attivazione di esperienze immersive, dalle comunità dei tifosi ai giochi interattivi, fino all'ibridazione tra stadio e smartphone, il Capitolo 4 esplorerà come la co-creazione prenda forma nei comportamenti, nei linguaggi e nelle pratiche dei tifosi contemporanei.

## Nuovi modelli di coinvolgimento del consumatore sportivo

### 4.1. Introduzione

Ad oggi, le discipline sportive si configurano sempre più come uno spazio culturale abitato, attraversato e co-costruito dalle platee che lo animano. Il rapporto tra tifosi e società sportive non si limita più a forme di consumo lineare o a dinamiche di comunicazione unidirezionali; al contrario, è un fenomeno in profonda trasformazione, in cui al pubblico viene richiesta una partecipazione creativa e una messa in scena di sé, a volte anche molto invasiva. Non ci si limita più alla semplice promozione, perché oggi il tifoso è un soggetto consapevole, digitale e connesso, quindi capace di interagire in tempo reale, di creare contenuti, di contribuire o di influenzare, in alcuni casi, le scelte organizzative e simboliche dei club o delle federazioni.

Nei capitoli precedenti abbiamo analizzato il modo in cui le tecnologie digitali incidono sulla fruizione e sulla personalizzazione dell'esperienza sportiva tramite vari strumenti (ad esempio, dispositivi indossabili, intelligenza artificiale o piattaforme di trasmissione in diretta online). Ora, invece, spostiamo l'attenzione sui modelli socio-culturali di partecipazione che si sono affermati negli ecosistemi digitali sportivi. Questa riflessione non è guidata da una logica meramente tecnica, ma interpretativa: non verrà quindi trattato il coinvolgimento come una metrica o una leva di marketing, ma come elemento di costruzione sociale e forma di relazione tra soggetti, simboli e istituzioni.

Nel primo ambito di indagine ci concentreremo sul ruolo culturale del tifoso nell'era delle piattaforme partecipative: il tifoso assume un ruolo attivo non solo

nella fruizione dell'evento sportivo, ma nella sua rielaborazione simbolica. Dopo ogni evento vengono prodotti montaggi, reazioni in tempo reale, commenti degli utenti, battute condivise e forme di narrativa collettiva che trasformano l'esperienza sportiva in una narrazione policentrica e diffusa. Questo porta a una sfumatura progressiva dei confini tra produzione ufficiale e contenuto generato dai tifosi, e dà quindi vita a un flusso continuo di rielaborazioni che nutrono il senso di appartenenza e creano un'esperienza collettiva. In questa prospettiva, il tifo diventa un'esibizione di gruppo che si esprime attraverso dinamiche digitali per noi ormai quotidiane.

Nel secondo blocco tematico il focus si sposta su cosa succede quando il coinvolgimento dei tifosi diventa moneta. Non solo metaforicamente: tempo, creatività, attenzione – cioè ciò che le persone mettono in gioco – finiscono dentro meccanismi precisi, quelli dell'economia delle piattaforme. Qui, l'attenzione non è semplicemente attirata: è trattata come capitale, come asset, e i contenuti prodotti dagli utenti non restano marginali. Al contrario, vengono valorizzati economicamente attraverso il traffico online, sponsor, algoritmi. Chi partecipa, in teoria, ha un ruolo; in pratica, però, è spesso ridotto a risorsa da sfruttare. Costruisce valore, ma non ottiene in cambio diritti né potere decisionale, quindi di fatto difficilmente il suo lavoro viene considerato come tale. Questo aspetto ovviamente solleva dei dubbi etici. Il tifoso si illude di essere coinvolto, ma il risultato molto spesso è completamente diverso.

Il terzo tema del capitolo riguarda il modo in cui l'identità del tifoso è cambiata nel tempo e con essa le appartenenze. Nel giro di pochi anni i modelli di fedeltà verticale sono diventati comunità di tifosi multiplatforma, ibride e che uniscono spesso più canali di comunicazione. Sono sorti quindi interrogativi sulle modalità con cui le persone si identificano con squadre, atleti o comunità digitali: ora che il contesto è segnato dalla disintermediazione e dalla convergenza dei canali di comunicazione, il tifoso contemporaneo non appartiene più a un'unica tribù sportiva, ma attraversa diverse reti di contenuti e reazioni. La relazione con gli altri tifosi e con la squadra è quindi totalmente diversa e talvolta molto più polarizzata, oltre ad essere alimentata da algoritmi e logiche di proposta personalizzata che indirizzano e plasmano l'appartenenza.

Il capitolo si propone inoltre di analizzare le barriere e i limiti del coinvolgimento digitale, evidenziando come l'inclusione promossa dalle piattaforme non sia sempre reale. Seguiremo la nascita del divario digitale nello sport, legato all'età, alle competenze tecnologiche, alla disabilità o alla disponibilità di connessione del pubblico. Il rischio è infatti che vengano escluse proprio le categorie meno rappresentate, cioè le minoranze. A ciò si aggiunge una riflessione sul fatto che – sebbene le esperienze di partecipazione siano spesso ricche di strumenti interattivi in forma di gioco – al pubblico rimane una capacità di incidere realmente sulle scelte strategiche delle organizzazioni solo marginale.

Si propone in chiusura uno sguardo prospettico sulle potenzialità trasformative dei tifosi con l'analisi di forme di attivismo dei tifosi, gestione condivi-

sa e partecipazione diffusa alla proprietà, che mostrano come i tifosi possano rivendicare ruoli di cittadinanza sportiva e contribuire a ripensare il rapporto tra sport, potere e democrazia. Alcuni casi di protesta segnalano l'emergere di una dimensione relazionale e politica del tifo, che merita attenzione non solo da parte degli studiosi, ma anche da parte delle istituzioni: si pensi ad esempio alle critiche contro la Superlega, o al supporto che ricevono i modelli partecipativi nel calcio tedesco e nell'e-sport.

Questa sezione vuole quindi presentare un'analisi multilivello del coinvolgimento sportivo nell'era digitale, inteso come intreccio ineludibile di coinvolge emozioni, culture, economie e relazioni di potere. Non c'è neutralità né linearità nel passaggio da un pubblico passivo a una collettività espressiva e connessa, anzi: è ricco di contraddizioni, disuguaglianze e possibilità che meritano di essere esplorate con rigore critico e visione sistemica.

#### 4.2. Il coinvolgimento come costruzione sociale: rituali e culture partecipative

##### 4.2.1. Il tifo nell'era digitale: da consumo a espressione collettiva

Il tifo sportivo, che è da sempre legato a dimensioni collettive, emotive e simboliche, ha subito una profonda trasformazione con l'avvento degli strumenti digitali e dei social media in particolare. Infatti nel modello tradizionale il tifoso veniva concepito principalmente come spettatore, destinatario quasi passivo di una comunicazione unidirezionale e partecipe di rituali prevalentemente fisici (ad esempio, recarsi allo stadio per vedere la partita). Nell'era delle app e piattaforme social la figura del tifoso invece si è trasformata in maniera radicale, perché non si limita più a presenziare alla partita, né a fruire di canali di comunicazione tradizionali, ma si espande su più livelli comunicativi digitali, spesso in tempo reale. Diventa quindi espressione diretta, visibile, creativa e pubblica, condivisa in tempo reale, con tutti i vantaggi e i rischi che questo comporta. Così il tifo sportivo non si articola più come consumo di eventi o contenuti, ma diviene una pratica culturale in cui l'individuo commenta, agisce, interpreta, costruisce e comunica. Nelle riflessioni di Henry Jenkins, sociologo e saggista statunitense, troviamo uno dei primi riferimenti a questo fenomeno. Egli infatti descrive il tifoso come produttore testuale attivo, fruitore in grado di generare contenuti e partecipare alla co-costruzione delle narrazioni (Jenkins 2006). Qui i confini tra produttore e fruitore si fanno sottili, si crea una «cultura di convergenza» dove il tifoso non solo guarda la gara, ma la racconta, la rifrange attraverso il suo vissuto personale, spingendosi fino a reinterpretarla nelle varie comunità di tifosi in modo sempre diverso. Ad attivare questi meccanismi sono necessariamente i social media.

Ci sono vari modi in cui il tifoso si trasforma in soggetto culturale attivo. Innanzitutto, ha la capacità di appropriarsi dei contenuti sportivi per re-inscriverli in narrazioni personali o collettive. Pensiamo a un messaggio ironico su X (ex Twitter), a una trasmissione in diretta su Twitch in cui si commenta il contenuto in tempo reale, a un breve video su Instagram o a un contenuto comico virale

pubblicato su Reddit: sono tutti atti simbolici che contribuiscono alla costruzione del significato legato ad un evento. Si tratta, in sostanza, di una prestazione culturale (Schechner 1988), attraverso la quale il tifoso dichiara la propria presenza, il proprio punto di vista e la propria appartenenza.

Tra le nuove discipline di analisi di contenuti web c'è la *netnografia*, un metodo per fare ricerche etnografiche basandosi sul web e sui comportamenti dei suoi utenti. Lo studioso che ha teorizzato questa metodologia, Robert Kozinets, propone strumenti analitici per esplorare come le comunità online costruiscano rituali condivisi, linguaggi in codice e narrative in cui partecipano più persone (Kozinets 2015). Queste comunità di tifosi generano valore culturale autonomo, come risulta chiaramente dall'osservazione di forum sportivi, sottosezioni di Reddit, server Discord o gruppi Facebook dedicati alle squadre. Gli utenti comunicano agli altri emozioni di base come l'orgoglio, la rabbia, la delusione, spesso in modi umoristici o sarcastici, che diventano materie plastiche discorsive con cui si costruisce un ambiente semantico molto denso, popolato da riferimenti interni, *inside jokes* e mitologie digitali. Il tifo digitale diventa quindi comunicazione ma anche relazione. La condivisione di contenuti sportivi sui social media non ha un valore puramente informativo, anzi, rappresenta un atto di posizionamento sociale e identitario: il soggetto si colloca all'interno di un ecosistema culturale a cui vuole appartenere postando una foto allo stadio, condividendo un video motivazionale del proprio atleta preferito o commentando un episodio controverso durante una partita. In questo modo, la partecipazione sportiva diventa anche un mezzo per costruire e negoziare la propria identità pubblica, sociale e affettiva.

Un aspetto particolarmente rilevante in questo processo è la dimensione della visibilità. Il tifoso digitale non si limita a partecipare, ma si esprime davanti a una platea potenzialmente infinita. Ogni atto di coinvolgimento – dal commento sul gol decisivo al video reaction – è un'azione che grida identità e allo stesso tempo cerca appartenenza. È proprio la visibilità a trasformare l'esperienza privata in esperienza sociale e socievole: l'atto di tifare viene ricollocato all'interno di un campo discorsivo allargato, in cui la propria voce si aggiunge a un coro polifonico. Come suggerisce Papacharissi (2015), le piattaforme digitali sono ambienti che incentivano la costruzione di micro-narrazioni identitarie. Le emozioni e la narrazione sono strettamente intrecciate e la visibilità diventa forma di potere simbolico.

È facile capire come in questo scenario la relazione tra tifoso e oggetto della propria passione – che sia una squadra, un atleta o un evento – si carica di nuovi significati. Non si partecipa più solo ed esclusivamente alla prestazione sportiva, ma si costruisce un discorso sull'evento stesso. Il tifoso assume il ruolo di interprete, autore, narratore e talvolta anche critico. Questo approccio apre alla possibilità di considerare il tifo come una forma di azione simbolica, in cui l'individuo crea significato e costruisce nuovi sensi, pur muovendosi all'interno di ambienti digitali fortemente strutturati da algoritmi.

Un esempio di questa trasformazione è rappresentato dal fenomeno degli *edit*, brevi video emozionali montati dai tifosi e diffusi su TikTok, Instagram Reels o

YouTube. Questi contenuti – che celebrano un atleta, raccontano una stagione o ricostruiscono un momento memorabile – sono vere e proprie narrazioni visive, in cui il tifoso diventa creatore e regista di contenuti digitali. Il montaggio, la colonna sonora, la scelta delle immagini e delle didascalie danno voce ad un punto di vista soggettivo che si affianca (e talvolta compete) con la narrazione ufficiale dei canali di comunicazione sportivi tradizionali.

Non si può nemmeno trascurare la dimensione pubblica e sociale che ha questo nuovo tipo di tifo: oggi i tifosi si organizzano autonomamente in comunità attive di tifosi, sono in grado di incidere sui programmi comunicativi dei club o di intervenire nel dibattito pubblico su temi etici e sociali (come nel caso delle proteste contro la Superlega). Questo conferma che il tifoso contemporaneo non è soltanto un consumatore passivo da coinvolgere, ma un attore sociale con voce e influenza. Il tifo digitale dunque è agire collettivo, connesso e visibile, che ha forti potenzialità di trasformare i club e il modo in cui si presentano.

#### 4.2.2. Nuove ritualità digitali: remix, reazioni social, campagne virali

Il modo contemporaneo di concepire il tifo è profondamente diverso anche solo rispetto a pochi anni fa. Si è profondamente trasformato in seguito alla diffusione delle tecnologie digitali, mutando da pratica fisica a fenomeno culturale distribuito e partecipato principalmente attraverso la rete. Ci sono ancora le dinamiche in presenza (andare allo stadio, al bar, a casa di amici in occasione della partita del cuore), ma la partecipazione collettiva oggi si è trasferita anche e soprattutto online, ridefinendo così le modalità con cui si costruisce e si trasmette l'identità di gruppo. Questi nuovi rituali si esprimono attraverso forme comunicative dense di simboli, che assumono le sembianze di video comici, montaggi, reazioni in tempo reale e campagne virali. Sono pratiche centrali nella costruzione dell'esperienza sportiva digitale, non semplici attività secondarie, che consolidano l'appartenenza comunitaria e generano una determinata tipologia di valore culturale.

Il contenuto virale comico sportivo, per cominciare, spicca come linguaggio simbolico molto espressivo. Il nome inglese, *meme*, deriva da riflessioni di Dawkins ancora nel 1976, che lo definisce come elemento che si diffonde per imitazione, mutuando il termine dal greco *mímema*. Il *meme* ha assunto nel contesto digitale una connotazione specifica: inizia con un'immagine, spesso accompagnata da una frase, ma in anni recenti si è trasformato in un breve video che condensa una posizione collettiva, una reazione ironica o un'emozione condivisa. Jenkins, Ford e Green (2013) hanno definito questi contenuti come elementi altamente condivisibili, mutabili e adattabili, che trovano il proprio potere culturale nella loro circolazione continua. I contenuti comici virali sportivi diventano rituali comunicativi: vengono prodotti e condivisi in occasione di momenti chiave – un gol all'ultimo minuto, un errore clamoroso, una dichiarazione provocatoria – e attraverso la loro diffusione rafforzano la coesione del gruppo, consolidano le dinamiche noi/loro e permettono ai tifosi di partecipare all'evento anche dopo che questo si è concluso. La logica è la stessa dei cori o delle

barzellette sulle squadre opposte. I contenuti comici virali hanno efficacia simbolica perché sono in grado di condensare emozioni complesse in un formato breve e ad alta risonanza sociale, una formula perfetta in un periodo in cui l'attenzione è bassa e i contenuti di cui nutrirsi sono tantissimi. Il contenuto virale comico trasforma l'evento in narrazione condivisa nei momenti di tensione o entusiasmo collettivo, non si limita a rappresentarlo. Le immagini del volto di un allenatore esasperato, le frasi iconiche pronunciate in conferenza stampa, gli scatti virali dagli spalti si prestano a essere ricontestualizzati, citati, deformati, generando una cultura partecipativa che si autoalimenta. È una dinamica particolarmente evidente nei contesti locali o ultras, dove i contenuti comici virali possono anche rafforzare identità territoriali o marcare distinzioni culturali con tifoserie avversarie.

Una seconda ritualità digitale che ha guadagnato rilevanza nel tifo contemporaneo è il remix, una delle tante forme di appropriazione creativa dei contenuti ufficiali. Nato nel contesto della cultura hip hop nell'ambito delle comunità di tifosi attive nel mondo della musica e del cinema (Lessig 2008), il remix è stato adottato con entusiasmo anche dalle comunità di tifosi. I tifosi montano video personalizzati a partire dai momenti salienti delle partite, sovrappongono colonne sonore emotive, inseriscono narrazioni testuali o visuali che reinterpretano gli eventi in chiave ironica, epica o affettiva. Si tratta di un'azione simbolica che trasforma l'evento da semplice oggetto di fruizione a spazio di espressione soggettiva. Anche in questo caso, il remix è un atto di costruzione narrativa: il tifoso non si limita a condividere l'esperienza, ma la rielabora secondo codici estetici e culturali propri, restituendola alla comunità in una forma nuova. È ormai impossibile, sia per i canali di comunicazione sia per le organizzazioni sportive, ignorare questo fenomeno; anzi, sempre più spesso le aziende incoraggiano queste pratiche attraverso format ibridi, oppure tramite asset visuali liberamente utilizzabili e contest ufficiali. Alcune leghe, come la NBA e la Premier League, hanno addirittura reso disponibili archivi audiovisivi per la creazione di contenuti generati dagli utenti, riconoscendo di fatto il valore simbolico e promozionale dei remix. Si può quindi affermare che il remix è diventato un rito digitale che sancisce l'adesione affettiva del tifoso alla propria squadra, ma anche una leva strategica per la diffusione virale delle narrazioni sportive che le aziende non esitano a sfruttare e valorizzare economicamente.

La terza ritualità digitale emergente è rappresentata dalle reazioni sociali in tempo reale, fenomeno reso possibile dalla diffusione di piattaforme come X (ex Twitter), Instagram, Tik Tok, Reddit e Twitch. Durante le partite, tutte queste comunità di tifosi si attivano contemporaneamente: i tifosi commentano, si scambiano opinioni, ironizzano, protestano, esultano. Questa socializzazione in tempo reale costituisce una nuova forma di visione condivisa che sostituisce – o in alcuni casi accompagna – la fruizione tradizionale dell'evento sportivo. Come suggerisce Sanderson (2013), le reazioni digitali trasformano l'atto di guardare la partita in un'esperienza collettiva, vissuta anche attraverso smartphone e altri dispositivi, dove i tifosi commentano, partecipano e interagiscono in tempo

reale. La dimensione sincrona di queste interazioni crea una sorta di stadio virtuale, in cui il tifo non si esprime più soltanto con la voce, ma attraverso apprezzamenti, immagini animate, reazioni emotive e discussioni online. Le comunità di tifosi, in questo senso, fungono da spazio di elaborazione delle emozioni, di confronto e di negoziazione identitaria. Non è raro che le reazioni virali influenzino la copertura mediatica dell'evento: i canali di comunicazione tradizionali attingono sempre più spesso alle formule social per costruire le proprie narrazioni, invertendo così i ruoli tra produttore e consumatore. Capita spesso infatti che giornali o programmi televisivi riprendano video pubblicati inizialmente sui social, o che ne parlino.

In ultimo, un rituale digitale ormai consolidato è quello delle campagne virali attivate dai tifosi. Hashtag spontanei, flash mob digitali, petizioni online o iniziative creative diventano strumenti di mobilitazione collettiva che talvolta esercitano una pressione reale sulle organizzazioni sportive. L'esempio già accennato delle proteste contro la Superlega europea nel 2021 ha mostrato come la combinazione tra contenuti virali, campagne social e attivismo digitale possa influenzare le decisioni economiche e strategiche delle società sportive. In altri casi, i tifosi lanciano campagne positive per supportare atleti, promuovere cause sociali o celebrare anniversari simbolici. In entrambi gli scenari, la leva principale attraverso cui queste azioni si diffondono è la viralità: è ormai evidente che la logica dell'algoritmo premia contenuti che suscitano emozione, partecipazione, polarizzazione. Più interazioni ha un post, più è probabile che appaia sul feed di altri utenti e che quindi si diffonda a macchia d'olio.

Le società sportive devono così combattere su due fronti: da un lato, devono saper riconoscere il potenziale di questi nuovi fenomeni come strumento di coinvolgimento e di dialogo autentico con i tifosi; dall'altro, devono imparare a gestire la spontaneità, l'imprevedibilità e il potenziale critico di queste nuove forme di partecipazione. In molti casi, i club hanno iniziato a istituzionalizzare alcune pratiche virali, riconfigurandole all'interno delle proprie strategie di comunicazione: ad esempio, hanno progressivamente incorporato l'utilizzo di contenuti comici virali, riferimenti alla cultura pop e toni ironici all'interno delle proprie strategie editoriali sui social network, sfruttando così strumenti nati dal basso. Ciò che rende questi rituali davvero significativi è infatti la loro natura bottom-up, cioè la capacità di emergere spontaneamente dal pubblico, in risposta a stimoli culturali, emozionali o politici, per poi arrivare alle federazioni e ai club ufficiali.

Dunque, sicuramente la cultura partecipativa del tifo digitale si manifesta attraverso rituali nuovi, codificati e ormai riconoscibili: il contenuto virale simbolico, il riutilizzo creativo di materiali video e audio già esistenti come forma di narrazione condivisa, la reazione sui social per partecipare a un momento collettivo, la campagna virale per suscitare emozioni condivise. Queste pratiche ridefiniscono il concetto stesso di partecipazione, che, pur essendo sempre stata tendenzialmente comunitaria negli sport, ora viene espressa su piattaforme tutte nuove.

#### 4.2.3. Narrazioni collaborative e costruzione emotiva

In questo contesto in forte trasformazione, l'attivismo delle comunità online di tifosi testimonia non solo che l'esperienza digitale è incisiva, ma che è in grado di dilatare il tempo. L'evento sportivo non finisce nel momento in cui si conclude la partita, ma la sua narrazione si estende e viene anticipata, partecipata e rielaborata. Non si tratta più di una prestazione agonistica di breve durata, ma di una matrice narrativa aperta e continuamente reinterpretata da una pluralità di attori che contribuiscono alla sua elaborazione. Per costruzione emotiva si intende il modo in cui un'esperienza o un evento viene narrato per suscitare determinate emozioni nel pubblico. La costruzione emotiva quindi fa diventare lo sport un teatro di scrittura collettiva, dove i tifosi assumono il ruolo di co-autori.

Il concetto di costruzione emotiva spiega bene in che modo l'esperienza sportiva viene strutturata in forme narrative a forte carica emotiva. Questo copione nella narrazione non è imposto dall'alto, ma si costruisce in modo dialogico tra organizzazioni, canali di comunicazione, atleti e tifosi. Si tratta di una sceneggiatura aperta, interattiva e flessibile, nella quale le emozioni – come tensione, orgoglio, frustrazione, speranza – vengono coreografate attraverso immagini, testi e gesti condivisi. Come osserva Henry Jenkins (2006), nelle culture partecipative i mezzi di comunicazione non si limitano a diffondere contenuti, ma diventano ambienti in cui gli utenti partecipano attivamente alla costruzione del significato. Nel caso dello sport, questa partecipazione – oggi digitale – si concretizza nella creazione di contenuti comici virali, brevi video, post, storie, contenuti audio online, e altri formati attraverso cui i tifosi riscrivono collettivamente la cronaca dell'evento. TikTok, Instagram, YouTube, Reddit, Twitch, Discord e i podcast distribuiti su Spotify o Apple Podcasts sono ambienti in cui l'evento sportivo viene discusso, re-interpretato e soprattutto drammatizzato. La grammatica della costruzione emotiva si compone di suoni epici, tagli di montaggio emozionali, filtri visivi, citazioni simboliche. Il tifoso seleziona, interpreta, connette e soprattutto investe emotivamente – in migliaia di varianti narrative – le sue narrazioni, rendendole un atto identitario e relazionale. Non succede solo con gli eventi più recenti: spesso gli utenti ricordano vecchie partite o straordinari momenti atletici di anni prima, creando un ricordo continuo che accende la curiosità di chi guarda.

Anche i club e le società sportive hanno capito quanto è importante il linguaggio emotivo quando si costruisce un rapporto stabile con il pubblico. Le squadre non si limitano più a pubblicare aggiornamenti o risultati ufficiali: costruiscono vere e proprie narrazioni, articolate in micro-capitoli giornalieri, in cui ogni contenuto – dal dietro le quinte, alla preparazione fisica, alla conferenza stampa, alla clip motivazionale – è un tassello di una storia. I contenuti sono orchestrati per innescare empatia, identificazione, tensione narrativa. Ci sono vari strumenti per farlo: c'è chi sceglie una musica particolare per un video, chi trova parole particolari per accompagnare un post di Instagram, magari citando qualche trend, chi crea compilation o riprende espressioni facciali per guidare e nutrire il coinvolgimento emotivo dei tifosi.

Certo è che questo script ufficiale non è mai definito, anzi, la sua forza risiede proprio nella sua flessibilità. I tifosi rispondono al racconto istituzionale aderendo, reinterpretando o contrapponendosi. Ad esempio, un gesto ritenuto eroico da un club può essere oggetto di ironia da parte dei tifosi avversari, oppure un momento di difficoltà tecnica può essere trasformato in un contenuto virale affettivo dai tifosi stessi per esorcizzare la sconfitta. Le narrazioni collaborative generano così una pluralità di sguardi che arricchisce l'esperienza sportiva. Non esiste più un evento vero, ma una molteplicità di narrazioni che convivono, si contaminano, si scontrano. Un aspetto interessante di questo processo è la costruzione collettiva di quella che potremmo definire una memoria emotiva digitale. Alcuni episodi di spicco – un gol negli ultimi secondi, una conferenza stampa con risposte divertenti, un'esultanza fuori dagli schemi – vengono mitizzati attraverso la ripetizione e la reinterpretazione online. I video vengono salvati, remixati, rilanciati nei momenti opportuni (o anche a distanza di mesi), dando vita a un archivio comunitario in costante evoluzione. Questa memoria condivisa diventa un patrimonio emotivo seppur digitale che rafforza il senso di appartenenza e permette di riattivare emozioni anche successivamente.

Bisogna però sottolineare che la costruzione emotiva nello sport non riguarda solo l'agonismo o l'euforia: al contrario, alcune delle narrazioni più potenti si sviluppano attorno a momenti di fragilità, di lutto, di ingiustizia percepita. I tifosi mobilitano le proprie emozioni per denunciare, commemorare, solidarizzare. Ci sono vari esempi di come l'affettività diventi uno strumento narrativo e politico: le campagne di supporto a giocatori colpiti da malattie o episodi di razzismo, i video di tributo per figure leggendarie sportive scomparse, le proteste simboliche contro decisioni dirigenziali. Le emozioni, in questo contesto, non sono solo strumenti di coinvolgimento, ma veri e propri agenti culturali. Da un punto di vista teorico, Michel de Certeau (1984) ha distinto tra le strategie dei produttori culturali e le tattiche degli utenti. Se i club adottano strategie comunicative volte a orientare il consenso, i tifosi rispondono con tattiche narrative che spesso sfuggono al controllo istituzionale. In questa dialettica, lo sport è uno spazio narrativo che si trasforma in campo di negoziazione mobile, dove il potere semantico è quindi distribuito.

Inoltre, l'analisi semiotica mostra come la costruzione emotiva nello sport agisca attraverso codici riconoscibili: archetipi (l'eroe, il traditore, il salvatore), simboli (la maglia, lo stadio, il coro), e strutture narrative (la caduta e la redenzione, l'impresa impossibile, il ritorno del campione). I tifosi interiorizzano questi codici e li utilizzano nella loro produzione narrativa, alimentando un repertorio collettivo che conferisce senso agli eventi. Come ha osservato Barthes (1957), lo sport è mitologia moderna, e nella sua versione digitale, il mito diventa ancora più accessibile, partecipato, ma manipolabile.

In conclusione, le narrazioni collaborative e la costruzione emotiva trasformano l'esperienza sportiva in un fenomeno culturale totalizzante. Le emozioni non sono solo effetti collaterali dell'evento, ma elementi centrali che lo costruiscono. Raccontare lo sport diventa un processo sociale, dialogico, estetico ed emotivo, in cui ogni attore – dal club al tifoso – ha la possibilità di intervenire.

In questo scenario, il valore dell'esperienza sportiva non risiede solo nel risultato, ma nella storia che collettivamente si sceglie di raccontare.

#### 4.3. Economie dell'attenzione e mercificazione del coinvolgimento

Abbiamo visto come l'interazione tra tifosi e sport abbia subito una trasformazione profonda, legata non solo alla tecnologia digitale, ma anche all'evoluzione culturale delle modalità di fruizione e partecipazione. Se il tifoso era un tempo spettatore o consumatore, oggi le sue opinioni e la sua modalità di esprimerle con la sua attività online sono diventati elementi centrali anche dell'economia dello sport digitale. In questa nuova veste, il coinvolgimento assume un vero valore di marketing, un target di visibilità, raccolta dati e potere contrattuale nei confronti di sponsor e mezzi di comunicazione. Tale fenomeno è al centro di quella che è stata definita «economia del coinvolgimento», la cui moneta è il tempo dedicato dallo spettatore.

##### 4.3.1. Dall'interazione al capitale: il tempo come moneta

Il concetto di valore nel marketing sportivo si è progressivamente evoluto, dalla vendita diretta di contenuti e prodotti fino alla misurazione e valorizzazione del tempo e dell'attenzione che gli utenti dedicano agli eventi sportivi e al mondo dello sport. Siamo all'interno del più ampio contesto dell'economia dell'attenzione, teorizzata da Davenport e Beck (2001), secondo cui in un ambiente caratterizzato da un'offerta informativa sovrabbondante, il bene-valore non è l'informazione, ma il tempo e l'attenzione del pubblico.

Il tempo che l'utente dedica all'interazione digitale con contenuti sportivi è oggi una delle metriche più rilevanti per gli operatori del settore. Non contano tanto le visualizzazioni di una partita o di un post su Instagram, quanto la profondità e la qualità dell'interazione: per quanto tempo l'utente resta connesso, a che ora, cosa commenta, cosa condivide, come interagisce con altri tifosi. Questa diventa una preziosa valuta che può essere valorizzata economicamente attraverso l'inserzione pubblicitaria, la profilazione per offerte commerciali personalizzate, o la vendita di analisi e dati strategici a sponsor e investitori. Come osserva Napoli (2011), l'attenzione è diventata una forma di capitale che può essere accumulata, analizzata e trasformata in valore finanziario. Le piattaforme digitali, in particolare i social media, operano secondo una logica estrattiva: progettano ambienti interattivi in cui ogni clic, ogni like, ogni scroll contribuisce ad alimentare un sistema algoritmico che premia i contenuti capaci di catturare e trattenere l'utente. In questo scenario, il successo di una strategia sportiva si misura nella capacità di generare coinvolgimento sostenuto e ripetuto nel tempo, non più solo in termini di prestazione atletica o numero di telespettatori.

Un esempio concreto è rappresentato dalla NBA, che ha costruito un ecosistema digitale altamente interconnesso. Ogni loro evento viene tradotto in micro-contenuti distribuiti su TikTok, YouTube, Instagram e Twitter (ora X). La frammentazione del contenuto non ne riduce il valore, anzi, ogni frammento

diventa un'occasione per catturare una diversa fascia di pubblico, con interessi, orari e comportamenti specifici. Come evidenziato da ESPN (2022), i dati sulle prestazioni delle squadre sono analizzati non solo per finalità sportive, ma anche in funzione del potenziale valore economico dei momenti salienti, capaci di generare picchi di traffico e viralità. Ecco che allora le strategie di comunicazione sono sempre più orientate alla costruzione di momenti d'ingaggio che stimolino l'interazione continua. App, realtà aumentata, sondaggi in tempo reale e riprese delle reazioni sono pensati per prolungare il coinvolgimento del pubblico e convertire l'attenzione in dati, non solo strumenti di intrattenimento. Il tifoso non è più solo un destinatario, ma una fonte di valore da attrarre, mantenere e analizzare.

Meikle (2016) ha parlato in questo senso di un'economia del coinvolgimento come moneta, dove le metriche di interazione – dai tassi di clic alle condivisioni, fino ai secondi trascorsi su un video – diventano unità di misura che sostituiscono (o affiancano) quelle tradizionali basate su vendite, abbonamenti o audience televisiva. Ciò spinge le organizzazioni sportive a ottimizzare i contenuti in funzione della loro viralità, anche a costo di semplificare il messaggio o privilegiare la forma più che l'approfondimento. La sportività, in altre parole, si deve adattare alle logiche dello scroll e dell'emozione immediata, con l'obiettivo di massimizzare il coinvolgimento. Questo processo ha conseguenze anche sul piano della progettazione degli eventi sportivi. Sempre più spesso si assiste a format pensati per essere facilmente spezzettati e ricondivisi, favorendo così la diffusione virale dei singoli momenti. L'All-Star Game dell'NBA, le partite del campionato di cricket The Hundred, o alcune modalità degli e-sport ne sono esempi chiari: lo spettacolo sportivo si disegna anche in base alla sua compatibilità con i ritmi e i formati digitali, dove la continuità narrativa e la durata del coinvolgimento contano tanto quanto il risultato agonistico.

L'attenzione del tifoso, in questo senso, viene trasformata in un vero e proprio capitale cognitivo e affettivo, su cui le organizzazioni costruiscono strategie di lungo periodo. Ogni secondo trascorso sulla piattaforma contribuisce a definire il profilo dell'utente, a raffinare le logiche di personalizzazione dei contenuti, a determinare le priorità editoriali e commerciali. È un sistema che genera valore non solo per chi produce contenuti, ma anche per gli investitori, che valutano la salute digitale di un club o di una lega anche sulla base delle metriche di coinvolgimento e delle capacità predittive dei dati comportamentali. Tuttavia, questa logica pone interrogativi importanti: quali sono i limiti di questi tempi di attenzione così brevi? Si può ancora considerare un'esperienza sportiva quella fatta di brevi frammenti (*clip*), sempre più spezzettati e ridotti a pochi secondi? L'invito costante a interagire e reagire può sfociare in una stanchezza cognitiva, in una perdita di significato autentico dell'esperienza sportiva? E ancora, rimane spazio per forme di fruizione più lente, riflessive e non da sfruttare economicamente?

Queste domande segnano il confine tra l'opportunità di innovazione e il rischio di mercificazione eccessiva. L'attenzione, che dovrebbe essere volontaria e relativa ad altre persone in contesti sportivi, diventa sempre più una risorsa su cui guadagnare. Bisogna comprendere bene questa dinamica se si vuole operare con responsabilità e lungimiranza nella comunicazione digitale sportiva di oggi.

#### 4.3.2. Tifosi come forza-lavoro: implicazioni etiche e strategiche

L'attività quotidiana dei tifosi rappresenta oggi una risorsa economica di valore crescente, come peraltro le sue criticità. Terranova (2000) ha analizzato e approfondito come lo «*user labor*», cioè lo sforzo, l'impegno profuso nell'attività digitale dal singolo tifoso – e in generale il lavoro culturale e emozionale prodotto dagli utenti sulle piattaforme digitali – venga incorporato nei modelli di business senza compensazione. Applicando questo ragionamento al mondo dello sport, è chiaro che i tifosi non sono solo consumatori o partecipanti, ma anche operatori culturali che contribuiscono attivamente alla creazione e alla diffusione del valore attribuibile al prodotto sportivo, producendo contenuti virali comici o video con le reazioni in tempo reale che reinterpretano in modo creativo e ironico gli episodi sportivi. In primo luogo, queste forme di espressione sono coinvolgenti e aggressive e, in secondo luogo, contribuiscono alla capitalizzazione dei dati, all'attenzione delle piattaforme e all'espansione della comunicazione delle organizzazioni sportive. Secondo Scholz (2013) e Jenkins, Ford e Green (2013), la creazione dei tifosi diventa una componente strutturale e commerciale del successo della mediazione dell'attenzione sportiva perché facilita l'identificazione collettiva, genera traffico e aumenta la visibilità del club nell'immagine digitale divisa. Però ciò che rende il lavoro degli utenti particolarmente rilevante, e in qualche modo eticamente discutibile, è la sua natura gratuita, spesso inconsapevole, visto che è in grado di creare valore per terzi. I contenuti generati dai tifosi sono utilizzati per sostenere il coinvolgimento, per ispirare le campagne di comunicazione ufficiali e, non di rado, per alimentare algoritmi che definiscono la visibilità e le priorità editoriali dei contenuti. Alcune squadre incorporano nei propri account social contenuti generati dai tifosi, premiano gli utenti più creativi o costruiscono campagne marketing su dinamiche originate dal basso, come sfide virali, hashtag di tendenza o video rielaborati dai tifosi. Questo processo può essere letto come una dinamica di mutuo vantaggio, ma è evidente che presenta ambiguità etiche significative.

La prima preoccupazione è il *copyright*, o la proprietà dei contenuti. Chi è il vero proprietario dei contenuti quando un tifoso realizza un video umoristico o un'illustrazione gioiosa e la carica su una piattaforma? Formalmente, i termini d'uso delle piattaforme digitali consentono all'operatore (Instagram, TikTok, X, ecc.) di riutilizzare, archiviare o trarre profitto dai contenuti caricati senza doverli pagare. Un'appropriazione sistematica della creatività dei tifosi è resa possibile anche dal fatto che numerose organizzazioni sportive mantengono il diritto di includere qualsiasi contenuto che menzioni la squadra o il logo sui loro canali ufficiali.

Un secondo problema importante è l'assenza di compenso. Anche se i contenuti generati dai tifosi sono importanti e spesso ricevono un coinvolgimento maggiore rispetto ai post ufficiali, i tifosi non vengono quasi mai pagati né ricevono un riconoscimento ufficiale. Sebbene si tratti di incentivi poco frequenti e selettivi, alcuni club offrono ricompense simboliche come la possibilità di incontrare i giocatori o di ricevere prodotti legati alla marca sportiva. Alcune leghe o squadre professionistiche (come la MLS, l'NBA e la Formula 1) hanno

implementato programmi per i creatori digitali sviluppati da tifosi: questi sono solo tentativi parziali di riconoscere e valorizzare i contributi della comunità di tifosi, ma come sottolinea Scholz (2013), anche questi sforzi corrono il rischio di normalizzare la disparità tra valore creato e compenso ricevuto, istituzionalizzando il lavoro instabile e non retribuito.

La terza area di ambiguità è di tipo normativo e strategico: chi è responsabile dei processi di creazione e diffusione dei contenuti? La possibilità di postare, commentare e remixare è teoricamente garantita a tutti gli appassionati nell'ambiente digitale. In realtà, però, algoritmi proprietari che favoriscono particolari formati, toni e frequenze di pubblicazione controllano la visibilità e la rilevanza dei contenuti. In questo modo, le piattaforme digitali fungono da fabbriche disperse che trasformano le idee dei tifosi in forme che possono essere facilmente rese redditizie. Secondo Zwick, Bonsu e Darmody (2008), questo meccanismo funziona con una promessa di maggiore potere per incoraggiare la partecipazione, ma in ultima analisi serve a sostenere circuiti economici opachi che si basano sull'appropriazione e sulla sorveglianza. Un altro effetto è la standardizzazione dei linguaggi. Nella loro ricerca di viralità, i tifosi utilizzano spesso formati, ironie ed estetiche che funzionano in linea con le regole imposte dalle piattaforme. Questo potrebbe favorire l'omologazione narrativa.

Di fronte a queste dinamiche è importante interrogarsi su modelli alternativi e più equi. Alcune organizzazioni stanno tentando piattaforme co-gestite, logiche di revenue sharing o sistemi di riconoscimento simbolico più strutturati. Altre propongono una maggiore trasparenza nella gestione dei contenuti generati dagli utenti e dei dati comportamentali. Tuttavia, la questione rimane aperta: in un'economia digitale fondata sul coinvolgimento, come possiamo garantire che il lavoro creativo e relazionale dei tifosi sia valorizzato e non sfruttato?

La risposta, probabilmente, passa per un ripensamento complessivo del fenomeno. Le organizzazioni sportive possono decidere se trattare i propri tifosi come semplici obiettivi da sfruttare economicamente, o come partner culturali da valorizzare e includere nei processi decisionali. Bisogna decidere se vale la pena di favorire l'etica del sistema sportivo digitale, nonché la sua capacità di costruire legami autentici, duraturi e sostenibili.

#### 4.3.3. Dinamiche di sorveglianza partecipativa e piattaforme estrattive

Il coinvolgimento sportivo si configura sempre più come un processo tracciabile, profilabile e valorizzabile economicamente. Per evitare che la relazione tra tifoso, piattaforma e organizzazione sportiva sia totalmente stravolta è necessario un ripensamento: bisogna trovare un equilibrio tra l'uso dei dati e il rispetto della privacy, valorizzando l'esperienza umana e il senso di appartenenza che unisce il tifoso allo sport. Una delle cornici teoriche più interessanti potrebbe essere quella della sorveglianza partecipativa, concettualizzata da Anders Albrechtslund (2008), che descrive un approccio in cui le comunità sono direttamente coinvolte nella raccolta e nell'analisi di dati. Sarebbe una modalità con cui gli utenti digitali – spesso inconsapevolmente – contribuiscono al monito-

raggio su se stessi e sugli altri attraverso la scelta di condivisione volontaria o meno di contenuti, comportamenti, emozioni e segnali identitari, consentendo un'analisi dei comportamenti più tempestiva ed efficace rispetto ai sistemi tradizionali. Queste dinamiche di collaborazione potrebbero intensificarsi in occasione degli eventi in diretta e delle routine digitali legate alla comunità dei tifosi: post sui social durante la partita, geolocalizzazione in tempo reale per mostrare la propria presenza allo stadio, condivisione di battiti cardiaci o prestazioni fisiche tramite dispositivi indossabili, partecipazione a challenge con filtri AR, o ancora utilizzo di app che tracciano il comportamento del tifoso per suggerire contenuti personalizzati. Ogni azione dell'utente diventerebbe così un dato utile a raffinare il profilo del tifoso, identificandone abitudini, preferenze e stati d'animo. Non si tratta solo di marketing: è una forma di mappatura continua del vissuto sportivo. Questo sistema di auto-sorveglianza integrata è funzionale alla logica che Hofacker, Malthouse e Sultan (2016) definiscono «estrattivismo digitale», un modello in cui la partecipazione degli utenti non è semplicemente valorizzata in termini relazionali, ma capitalizzata economicamente attraverso algoritmi predittivi, sistemi di proposta personalizzata e strategie di sfruttamento economico dei dati. I contenuti generati dai tifosi – e in particolare le loro metriche di interazione – alimentano circuiti commerciali che vanno ben oltre l'intenzione esplicita dell'utente. In questo quadro, il coinvolgimento non è solo il termometro del coinvolgimento emotivo, ma anche e soprattutto una risorsa estratta, trattata e scambiata secondo le logiche delle piattaforme.

L'esperienza dell'utente, quindi, non è neutrale, ma fortemente mediata da tecnologie che ne modellano attivamente il comportamento. Le notifiche automatiche, le gerarchie nei flussi di contenuti, i contenuti promossi o consigliati, le dinamiche di ludicizzazione come distintivi, classifiche e premi simbolici orientano l'attenzione, premiano determinati comportamenti e ne penalizzano altri. Come sottolineano Zuboff (2019) e van Dijck (2013), queste tecnologie costruiscono veri e propri sistemi di sorveglianza commerciale, in cui la libertà dell'utente è condizionata da infrastrutture opache e da interessi economici non sempre dichiarati. Alcune dinamiche si manifestano attraverso ecosistemi digitali che incentivano costantemente l'interazione: la condivisione sui social contenuti legati alla loro esperienza dal vivo allo stadio (il cosiddetto «momento stadio») con hashtag ufficiali, la partecipazione a sondaggi, caricare video delle proprie reazioni sperando che vengano pubblicati dal profilo della squadra. Questi gesti, apparentemente ludici, diventano parte di un sistema che estrae ogni micro-interazione come dato vendibile, misurabile e sfruttabile economicamente. Il tifoso diventa così prodotto, produttore e sorvegliato nello stesso momento. Non solo; la logica dei «tifosi migliori», delle classifiche pubbliche di punteggi o posizioni (*leaderboard*), dei badge virtuali o dei contenuti sbloccabili crea una competizione permanente tra utenti, favorendo coloro che pubblicano con maggiore frequenza o aderiscono meglio ai format suggeriti dalla piattaforma. La partecipazione ha ora un valore quantificato e graduato, e questo introduce dinamiche di pressione sociale e conformismo creativo che portano a una progressiva perdita di originalità.

Le implicazioni etiche di questo sistema sono profonde. In primo luogo, c'è un problema di trasparenza: spesso gli utenti non sono pienamente consapevoli del grado di sorveglianza a cui sono sottoposti, né dei processi con cui i loro dati vengono utilizzati. In secondo luogo emerge un tema di disuguaglianza: il contesto digitale tende a premiare gli utenti più attivi, digitalmente competenti e connessi, escludendo chi ha meno tempo, strumenti o alfabetizzazione mediatica. In terzo luogo si apre un interrogativo sulla sostenibilità: è legittimo costruire modelli di business che si reggono sull'attività non retribuita di milioni di tifosi, la cui partecipazione diventa materia prima per sistemi su cui non hanno però alcun potere decisionale?

Nelle pratiche sperimentali dell'ecosistema Web3 stanno emergendo alcune possibili risposte a queste criticità. A differenza del modello tradizionale centralizzato, infatti, in cui piattaforme e grandi aziende gestiscono e valorizzano economicamente le informazioni personali, Web3 propone un sistema in cui gli utenti possono partecipare attivamente alla gestione delle piattaforme, contribuendo in modo diretto alle decisioni e ai meccanismi economici. Le piattaforme, basate su blockchain, promettono una maggiore decentralizzazione e trasparenza: è possibile tracciare l'origine di ogni contenuto, riconoscere e ricompensare ognuno che abbia collaborato. I progetti di gettoni digitali per i tifosi, ad esempio (cfr. Cap. 3 par. 3.6.2 e Cap. 5 par. 5.4.1), o le DAO (Decentralized Autonomous Organizations: organizzazioni online le cui regole sono scritte in un programma sicuro; cfr. Cap. 5 par. 5.4.2.) oggi applicate alle comunità di tifosi, stanno introducendo forme sperimentali di gestione partecipativa, in cui i tifosi non sono più semplici spettatori o consumatori, ma attori attivi nei processi decisionali. Attraverso meccanismi di voto su blockchain, gli utenti possono esprimersi su aspetti della vita del club – dalla scelta di elementi estetici (maglie, inni, prodotti legati alla marca sportiva) a decisioni più strategiche, come la proposta di eventi, campagne sociali o partnership. In alcuni casi, è prevista anche la possibilità di proporre iniziative, segnalare priorità alla comunità di tifosi o ricevere compensi simbolici o economici per la propria attività (Schlimm, Mereu e Breuer 2024). Questi modelli rappresentano tentativi di superare le logiche di partecipazione simbolica, avvicinandosi a un modello più orizzontale e disintermediato di coinvolgimento. Tuttavia, restano aperte numerose criticità: l'effettiva influenza delle decisioni prese dai tifosi, la distribuzione diseguale dei gettoni digitali (e quindi del potere di voto), e il rischio che la retorica della democratizzazione mascheri nuove forme di controllo centralizzato o speculazione finanziaria). Inoltre, queste soluzioni restano ancora marginali, e spesso sono accessibili solo a segmenti già digitalmente avanzati del pubblico, con il rischio quindi di escludere progressivamente sempre più persone.

Un'altra direzione possibile è quella della co-creazione consapevole: le organizzazioni sportive potrebbero coinvolgere i tifosi nella produzione di contenuti e nella definizione delle strategie digitali attraverso logiche cooperative regolate a livello contrattuale. Ciò implica però un passaggio culturale epocale: si passerebbe dall'idea di tifoso come risorsa gratuita da sfruttare economicamente, a quella di partner creativo da ascoltare, valorizzare e ricompensare. Risulta pe-

rò una soluzione poco interessante per le aziende, anche – e non solo – perché comporterebbe un’evoluzione legale non indifferente: cosa significa dare diritti ai tifosi, e retribuire le loro idee? A chi vanno i diritti, e quindi i guadagni che ne conseguono? Le questioni che ne conseguono sono pressoché infinite.

Ricapitolando, le dinamiche di sorveglianza partecipativa e le logiche estrattive delle piattaforme digitali stanno ridefinendo il significato stesso del coinvolgimento sportivo. Non è più possibile celebrare la semplice partecipazione: è necessario interrogarsi sulle sue condizioni e progettare modelli alternativi che garantiscano trasparenza ed equità. Lo sport, in quanto spazio simbolico ad alta intensità relazionale, può diventare terreno di sperimentazione per forme più evolute di interazione digitale.

#### 4.4. Identità fluide, comunità transmediali e tribalismo sportivo

##### 4.4.1. Comunità ibride e multiplatforma: da tifosi a partecipanti

Abbiamo visto che le comunità contemporanee di tifosi si configurano come pratiche distribuite, impegnate e visibili, caratterizzate da partecipazione attiva ed espressione pubblica. La dimensione ibrida e su molteplici strumenti di comunicazione è ormai una costante: il tifoso non consuma più contenuti sportivi esclusivamente in forma lineare, ma li vive attraverso una pluralità di piattaforme che integrano video, immagini, testi, commenti e interazioni in tempo reale.

Henry Jenkins (2006) la descrive come una cultura convergente, cioè un ecosistema mediale in cui contenuti e narrazioni si spostano attraverso canali di comunicazione diversi, attivando una partecipazione diffusa del pubblico. Il tifoso è un soggetto che seleziona, interpreta, e sempre più spesso produce attivamente contenuti. Il consumo sportivo si trasforma così in una pratica narrativa, in cui ogni spettatore può contribuire alla costruzione del significato condiviso degli eventi, non solo commentandoli, ma anche reinterprestandoli attraverso linguaggi visivi, ironici o affettivi. Questa trasformazione implica una moltiplicazione dei ruoli: lo stesso individuo può essere fruitore e produttore, spettatore e narratore, appassionato e opinion leader all’interno della propria comunità digitale di tifosi.

L’approccio etnografico ai contesti online sviluppato da Robert Kozinets (2015) ci permette di analizzare in profondità queste trasformazioni: è evidente che la comunità digitale dei tifosi sia strutturata intorno a codici condivisi, rituali emergenti e pratiche collettive di senso, e che il tifoso non è più un semplice appassionato, ma un performer culturale situato all’interno di ambienti sociali digitali, in cui il valore dell’appartenenza viene costruito attraverso atti di partecipazione espressiva. Un contributo particolarmente rilevante per comprendere questa transizione da oggetto passivo a soggetto attivo proviene da Raggiotto, Scarpi e Moretti (2020), che analizzando la comunicazione negli sport estremi hanno messo in luce come l’efficacia dei messaggi pubblicitari e la partecipazione degli utenti siano strettamente legati alla trasformazione dello spettatore in attore. Sebbene focalizzato su contesti sportivi ad alto tasso di spettacolarità, il loro studio evidenzia come il coinvolgimento autentico non nasca più dalla sola

esposizione al contenuto, ma dalla sua reinterpretazione e dal rilancio che dà la partecipazione del pubblico. Il tifoso viene così riconfigurato come individuo attivo, coinvolto nella co-creazione della narrazione, dotato di strumenti tecnici (smartphone, piattaforme di editing, canali social) e culturali (linguaggi, codici, estetiche) con cui produce valore. In questo scenario, la comunità dei tifosi diventa ibrida in due direzioni principali: in primo luogo è multiplatforma, dunque attraversa ambienti differenti con linguaggi che si adattano continuamente al contesto; in secondo luogo è trasversale ai diversi mezzi di comunicazione, così che la sua fruizione è integrata da contenuti derivati (video, montaggi, reazioni in diretta) che danno nuova forma agli eventi originari.

Il passaggio da tifoso a partecipante narrativo implica quindi una ridefinizione delle dinamiche identitarie, guidate da esigenze di visibilità personale, riconoscimento all'interno della comunità di tifosi, oppure semplicemente dalla volontà di raccontare e rivivere un'esperienza significativa. Molte piattaforme diverse comportano molte forme differenti di narrazione: dal micro-video emozionale al long-form analitico, dal commento estemporaneo al contenuto virale satirico. A questo si aggiunge il ruolo delle organizzazioni sportive nel favorire – o veicolare – queste dinamiche. Il rischio è che queste forme di partecipazione vengano canalizzate in direzioni funzionali esclusivamente alla promozione commerciale, limitando la spontaneità e l'autenticità che costituiscono il cuore pulsante della comunità di tifosi.

#### 4.4.2. Cross-identità: dalla fedeltà alla comunità «liquida»

Le identità dei tifosi stanno subendo una trasformazione significativa che mette in discussione uno dei pilastri del tifo tradizionale, cioè la fedeltà esclusiva verso una singola squadra, in passato legata spesso a dinamiche territoriali o familiari. Al suo posto si afferma un modello fluido e composito di appartenenza, che si può definire come cross-identità: un singolo soggetto si affilia parallelamente a più squadre, atleti o discipline sportive, simultanee e spesso transitorie. Il tifoso digitale può essere al tempo stesso sostenitore di un club locale, ammiratore di un atleta molto quotato in un altro sport e appassionato di una competizione internazionale o di una lega virtuale come gli eSport. Questo pluralismo identitario si costruisce su traiettorie narrative ed estetiche più che su logiche di appartenenza rigida.

Il concetto di identità liquida elaborato da Zygmunt Bauman (2000) offre una cornice teorica preziosa per interpretare questa evoluzione. In quest'epoca caratterizzata dall'instabilità, dalla mobilità e dalla velocità dei cambiamenti culturali e tecnologici, anche le identità si adattano e abbandonano la loro precedente rigidità. Applicata alla comunità dei tifosi, questa logica porta alla formazione di soggettività mobili, capaci di spostarsi tra contenuti, squadre, discipline e piattaforme con grande agilità, motivati da interessi momentanei, narrazioni convincenti o esperienze immersive. Non si tratta più, quindi, di una scelta di campo definitiva, ma di un posizionamento variabile e modulare. A influire su questo cambiamento sono diversi fattori. In primo luogo, la crescente media-

tizzazione degli atleti, che spesso possiedono una presenza digitale autonoma rispetto ai club per cui giocano. Il caso di Cristiano Ronaldo o Serena Williams, per esempio, dimostra come la comunità di tifosi personale dell'atleta possa superare in visibilità e coinvolgimento quella della squadra o della federazione. Il fenomeno è ovviamente accentuato dalla natura dei social media, che privilegiano la relazione diretta tra tifoso e atleta. Il tifoso può così decidere di seguire un atleta per la sua personalità, il suo stile di vita o i suoi valori, indipendentemente dalla squadra per cui gioca o dal contesto geografico in cui opera.

In secondo luogo, le piattaforme e le comunità digitali di tifosi favoriscono la costruzione di identità stratificate. Il tifoso partecipa a gruppi Reddit, canali Discord, server Twitch o forum specializzati, spesso contemporaneamente, e ognuno di questi canali può rispecchiare una dimensione diversa del suo interesse (tecnica, emotività, nostalgia, semplice interesse al gioco). A ciò si aggiunge la diffusione di pratiche di consumo multiplo: squadre di fantasia inventate dai tifosi, videogiochi sportivi come FIFA o NBA2K, app per l'utilizzo simultaneo dello smartphone durante la visione di un evento in televisione, gettoni digitali (*fan token*) e personalizzazione dei prodotti legati alla marca sportiva. Tutti questi strumenti contribuiscono alla costruzione di una comunità di tifosi che è al tempo stesso individualizzata e transazionale, rendendo il tifo un'esplorazione identitaria più che una semplice affiliazione.

Si impone allora il concetto di comunità di tifosi «liquida» come nuova configurazione di appartenenza sportiva. Il tifoso agisce secondo criteri di scelta personale, rinegozia continuamente la propria posizione in base all'emozione del momento, alla narrazione dominante o all'estetica del contenuto. Può appassionarsi a una squadra per la sua comunicazione sui social, per il design della maglia, per il carisma dell'allenatore o per una particolare campagna di marketing; diventa insomma protagonista di una narrazione che può scegliere e modellare.

La cross-identità rappresenta un fenomeno non marginale né effimero, ma un cambiamento strutturale che ha importanti implicazioni strategiche. Il fatto che le affiliazioni siano molteplici e differenti (se non addirittura opposte) rende meno prevedibili i comportamenti di consumo e richiede strategie capaci di dialogare con pubblici eterogenei. La comunicazione ora non può più basarsi solo sulla storia, sulla territorialità o sulla rivalità: per sopravvivere e funzionare deve articolarsi su valori trasversali, esperienze immersive, linguaggi multimediali e contenuti personalizzati. Anche l'offerta commerciale si trasforma, perché dalla vendita esclusiva di prodotti legati alla marca sportiva si passa a collezioni speciali realizzate in collaborazione con altri soggetti (*capsule collections*), collaborazioni cross-sportive e forme di interazione basate su meccanismi ludici, che non presuppongono una fedeltà continuativa ma incentivano il coinvolgimento emotivo.

A livello culturale, la comunità «liquida» di tifosi sfida l'idea di identità sportiva come appartenenza totalizzante e permanente, superando la fedeltà alla squadra o all'atleta e mettendo invece in luce una nuova forma di relazione tra individuo e sport, in cui l'atto di tifare si avvicina a quello di seguire un creatore di contenuti digitali o un progetto artistico: si è tifosi finché ci si identifica,

finché l'esperienza genera emozione, comunità e senso. Al tempo stesso, questo processo apre a nuove fragilità: il legame è volatile, i soggetti competono per avere l'attenzione del pubblico, il coinvolgimento rischia di essere superficiale o strumentale. Si ha però l'opportunità di costruire forme di appartenenza più libere, inclusive e flessibili, capaci di accogliere le differenze e di rispondere ai bisogni identitari di un pubblico in costante evoluzione.

#### 4.4.3. Tribalismo digitale e appartenenza algoritmica

Questa trasformazione delle forme di appartenenza e identificazione all'interno della comunità di tifosi ha dato origine a fenomeni come il tribalismo digitale. Da un lato, le tecnologie sociali hanno ampliato le possibilità di espressione e connessione; dall'altro hanno contribuito alla formazione di nuovi ambienti nati dall'interazione continua e dalla riproduzione di narrative condivise.

Per analizzare questa nuova configurazione è utile considerare che le piattaforme sociali tendono a rinforzare le opinioni esistenti attraverso meccanismi di selezione algoritmica e interazione tra simili. Nello sport questo si manifesta con la riproduzione incessante di contenuti pro-squadra o anti-avversario, contenuti virali identitari, attacchi incrociati e discussioni polarizzate che si alimentano ciclicamente. L'effetto è quello di una coesione interna costruita sul riconoscimento reciproco e sull'opposizione verso l'esterno. Gli algoritmi, come ormai noto, premiano i contenuti che suscitano reazioni forti (Ludwig et al. 2023), spesso emotive, provocatorie o divisive, rendendo più visibili le forme di tribalismo competitivo a discapito della pluralità di opinioni. Oggi le rivalità storiche tra tifoserie si esprimono attraverso flussi di contenuti digitali, nei commenti online o nei contenuti generati dagli utenti, che prendono di mira l'altro con ironia tagliente e sempre più spesso discredito. I nuovi simboli di appartenenza sono i contenuti comici virali condivisi e gli hashtag di parte, dunque la cultura sportiva assume caratteristiche da militanza simbolica: i tifosi agiscono come fazioni online, contribuendo a rinforzare identità chiuse e oppostive.

Non si può nemmeno trascurare, in quest'ottica, la natura predittiva e categorizzante degli algoritmi. Le piattaforme infatti non si limitano a proporre contenuti: profilano, segmentano e classificano i tifosi sulla base dei loro comportamenti digitali. Le interazioni dell'utente non solo generano dati, ma partecipano attivamente alla costruzione del suo profilo algoritmico (Hofacker, Malthouse e Sultan 2016), determinando che tipo di contenuti riceverà e da quali voci sarà circondato. In questa logica, l'utente contribuisce involontariamente alla propria segregazione informativa. È un fenomeno che vediamo ogni giorno con i social media: quando si clicca su un certo tipo di contenuto subito appaiono decine di post simili. Nel contesto dello sport si traduce in una personalizzazione estrema dell'esperienza, che tende a riprodurre le stesse narrative, escludendo la possibilità di contaminazioni intersoggettive e pluralistiche. Abbiamo visto però che questa dinamica di sorveglianza partecipativa (Andrejevic 2007) solleva interrogativi rilevanti. Le piattaforme digitali, pur abilitando forme inedite di coinvolgimento e personalizzazione, estraiono valore da compor-

tamenti spesso inconsapevoli, contribuendo alla polarizzazione dell'ambiente sociale. Quindi, da un lato questi strumenti offrono opportunità di un coinvolgimento iper-specifico, dall'altro rischiano di alimentare dinamiche di chiusura, conflitto e riduzione della complessità.

Il tribalismo digitale può però avere risvolti positivi: ad esempio, può fungere da motore di partecipazione e rafforzare l'identità collettiva. Certo è che, quando si traduce in dinamiche polarizzanti e intolleranti dell'altro, ostacola la costruzione di comunità di tifosi inclusive e sostenibili. A riguardo non si può negare la responsabilità di club e leghe sportive, che dovrebbero adottare comportamenti meno divisori e progettare ambienti digitali che favoriscano il dialogo. Non è solo una questione etica, ma di strategia; bisogna valorizzare contenuti che promuovano la pluralità, moderare le interazioni estreme, stimolare l'apertura della narrativa. Dunque, il tribalismo sportivo, oggi amplificato e moltiplicato dai dispositivi digitali, richiede una nuova consapevolezza. Il pubblico di riferimento delle organizzazioni sportive non è più omogeneo, ma organizzato in bolle informative alimentate da logiche algoritmiche che privilegiano la familiarità rispetto alla differenza. L'attenzione che viene generata (e messa a reddito!), e così anche la gestione delle comunità online, deve assumere dei caratteri di responsabilità ed etica che al momento sembrano essere ancora in secondo piano.

#### 4.5. Tra inclusività e divario digitale: chi resta escluso?

##### 4.5.1. Barriere digitali: età, accesso, competenze, disabilità

In questo dibattito spesso si afferma che le tecnologie sono in grado di ampliare le forme di partecipazione e creare nuove opportunità relazionali. Questo è vero, sì, ma è un aspetto positivo che va ridimensionato, perché è necessario considerare anche i limiti strutturali e culturali che continuano a escludere alcune fasce della popolazione dall'ecosistema digitale. Il fenomeno noto come divario digitale non significa solo non avere accesso a Internet, ma si articola in forme più complesse e stratificate di esclusione: accesso diseguale ai servizi e alla connessione, diseguaglianze generazionali tra tifosi, mancanza di competenze digitali in intere aree geografiche o demografiche e ostacoli legati alla disabilità. In altre parole, la società connessa non è necessariamente una società inclusiva.

Una prima divisione digitale è di tipo infrastrutturale: alcune persone non sono in grado di accedere a dispositivi tecnologici adeguati o a connessioni stabili e veloci. In molte aree rurali o periferiche, anche nei paesi ad alto reddito, permangono limiti nella copertura della rete o nella qualità del servizio. Il costo di abbonamenti, piani dati e dispositivi mobili o fissi resta un ostacolo per ampie fasce della popolazione, aggravando la marginalizzazione dei soggetti economicamente più vulnerabili (van Dijk 2020). Quando la partecipazione sportiva è sempre più mediata da piattaforme di trasmissione in diretta online o interfacce interattive, chi è privo di accesso adeguato viene escluso non solo

dall'evento, ma dalla narrazione collettiva e dalle forme contemporanee di appartenenza. L'accesso allo stadio o alla partita, soprattutto anni fa, era possibile in alcune forme per tutta la popolazione; si pensi ai prezzi di una partita calcistica, soprattutto in alcune aree dello stadio, o al fatto che venissero riprodotte esclusivamente sui principali canali televisivi.

Il secondo livello divisivo riguarda le competenze. L'alfabetizzazione digitale è oggi un prerequisito fondamentale per fruire dei contenuti sportivi online, partecipare a comunità di tifosi, accedere a funzionalità interattive e comprendere i linguaggi visivi e comunicativi che caratterizzano le piattaforme. Le generazioni non native digitali spesso incontrano difficoltà nell'interfacciarsi con sistemi sempre più complessi e dinamici, visto che le funzionalità cambiano rapidamente e richiedono familiarità con ambienti digitali multi-modali (Hargittai 2010). In ambito sportivo può significare l'impossibilità di interagire con contenuti esclusivi, partecipare a sondaggi, usufruire di esperienze AR/VR o anche solo seguire gli aggiornamenti social in tempo reale. Il risultato è un'esclusione implicita, meno visibile ma altrettanto pervasiva: chi non possiede le capacità digitali resta fuori dal nuovo spazio pubblico sportivo.

Tra l'altro, le persone con disabilità affrontano ostacoli specifici e strutturali nell'accesso ai contenuti digitali (Essa 2023) anche sportivi. Al momento, quasi nessuna piattaforma è pienamente accessibile. Alcune interfacce non sono compatibili con i lettori vocali, i contenuti visivi sono privi di descrizioni alternative, mancano i sottotitoli o le traduzioni LIS per i video, non sono presenti comandi vocali o testuali alternativi. Sono tutti elementi che compromettono l'esperienza di utenti con disabilità visive, uditive o motorie (Jaeger 2011). Anche le tecnologie emergenti, come la realtà aumentata o la gamification, raramente integrano funzionalità inclusive. L'innovazione rischia quindi di amplificare disuguaglianze preesistenti, trasformando la tecnologia in una barriera che divide anziché in un ponte che unisce.

Il divario digitale si manifesta anche nei modelli culturali e cognitivi con cui viene concepita l'utenza. Le piattaforme e le strategie di coinvolgimento sportivo sono spesso pensate per un pubblico giovane, iper-connesso e fluido, abituato a interfacce reattive e linguaggi ibridi (si aggiunga, a questo, il crescente utilizzo di termini inglesi quando intere fasce demografiche non parlano la lingua). Questo modello implicitamente esclude chi non risponde a tali aspettative, come anziani o soggetti con bassa scolarizzazione o utenti neurodivergenti. Il coinvolgimento è una questione culturale: implica una certa idea di partecipazione, di interazione e di utente ideale, che non corrisponde però alla pluralità reale del pubblico sportivo. Davanti a queste note le istituzioni sportive hanno una responsabilità crescente, perché dovrebbero adoperarsi per garantire accesso equo e inclusivo all'esperienza sportiva digitalizzata – inclusione che è, poi, il pilastro dello sport. Ciò significa non solo progettare piattaforme accessibili, ma anche prevedere strategie differenziate per coinvolgere pubblici marginalizzati, offrire formazione digitale, collaborare con associazioni per la disabilità, integrare strumenti compensativi e sviluppare forme ibride di fruizione. Alcuni club hanno iniziato a muoversi in questa direzione e hanno introdotto i cosidd-

detti «digital buddy programs» (programmi che abbinano utenti più esperti, i «buddy» appunto, a utenti nuovi o meno esperti, per facilitare la loro integrazione), oppure interfacce semplificate e contenuti multilingua.

Queste iniziative restano però episodiche o relegate a progetti di responsabilità sociale d'impresa (*corporate social responsibility*), anziché essere integrate strutturalmente nella strategia digitale. Il rischio è che l'entusiasmo per l'innovazione oscuri le disuguaglianze che essa può generare. Il divario digitale (Helsper 2021) non è una fase transitoria destinata a scomparire con l'evoluzione tecnologica, ma un fenomeno strutturale che richiede politiche attive, consapevolezza progettuale e inclusione intenzionale. Se lo sport vuole realizzare pienamente il suo potenziale come spazio collettivo, connettivo e partecipativo, deve considerare la giustizia digitale come parte integrante della propria evoluzione. Il coinvolgimento autentico è tale solo quando è accessibile, condiviso e riconosce la pluralità dei soggetti che ne prendono parte.

#### 4.5.2. Coinvolgimento ludicizzato e illusione di potere

In marketing, *agency* indica la capacità di un individuo di agire in modo intenzionale e consapevole, influenzando il proprio ambiente e raggiungendo i propri obiettivi. In altre parole, è la percezione di controllo e il potere di agire, di fare accadere le cose invece di subirle passivamente. Oggi la percezione generale è che possono intensificare il coinvolgimento del pubblico e rafforzarne la capacità di agire in modo autonomo e partecipativo, grazie a strumenti come i gettoni digitali per l'acquisto di contenuti esclusivi, reaction in tempo reale, classifiche di coinvolgimento, sondaggi interattivi e ambienti digitali ludicizzati, che sono ormai parte integrante dell'esperienza sportiva online. Tuttavia, numerosi studi nel campo degli strumenti digitali di comunicazione, del marketing partecipativo e della cultura dei consumatori hanno messo in luce la natura ambigua di questo coinvolgimento, evidenziando come il potere decisionale promesso ai tifosi sia spesso più apparente che sostanziale (Fuchs 2014; Zwick, Bonsu, e Darmody 2008).

Nel coinvolgimento sportivo, il potere decisionale dei tifosi dovrebbe manifestarsi come la loro possibilità di orientare le scelte organizzative, modificare la comunicazione, contribuire in modo determinante al significato e all'evoluzione del prodotto sportivo. In realtà, ciò che viene offerto è spesso una simulazione della partecipazione, incanalata entro confini rigidi e poco negoziabili.

Un esempio eloquente è rappresentato dai gettoni digitali per l'acquisto di contenuti esclusivi, introdotti da piattaforme come Socios.com e adottati da numerosi club europei. Gli utenti acquistano gettoni digitali che consentono loro di votare su decisioni apparentemente significative, ma nella maggior parte dei casi queste scelte si limitano a elementi marginali o simbolici: la canzone d'ingresso allo stadio, il design del pullman della squadra, l'aspetto grafico della pagina sui social media, ecc. Si tratta di un modello che valorizza economicamente il coinvolgimento senza garantire un reale potere decisionale (Schlimm, Mereu e Breuer 2024), nel quale il tifoso viene coinvolto in una

struttura di partecipazione condizionata, dove la libertà si esercita solo entro alternative già decise dall'organizzazione. Questo tipo di coinvolgimento riflette una strategia più ampia di controllo narrativo e valorizzazione dell'attenzione: la ludicizzazione, definita come l'applicazione di elementi ludici a contesti non ludici (Deterding et al. 2011), utilizzata per rendere più attraente e gratificante la relazione tra utente e piattaforma grazie all'uso di meccanismi di gioco. Distintivi, classifiche, missioni e premi digitali generano un senso di progresso e riconoscimento che stimola la frequenza di interazione, ma in molti casi questi strumenti corrispondono solo ad una sofisticata strategia di mantenimento dei consumatori, raccolta dati e profilazione. Come notano Hofacker e colleghi (2016), l'interfaccia ludica spesso è progettata non per favorire il protagonismo dell'utente, ma per guidarne il comportamento secondo logiche aziendali predefinite.

Diventa particolarmente interessante il concetto di simulazione di una partecipazione attiva da parte degli utenti, che dà l'illusione di un potere decisionale reale. La partecipazione del tifoso viene coreografata, è finalizzata più alla costruzione di senso che al cambiamento sostanziale. Zuboff (2019) la definisce strumentalizzazione della partecipazione: un processo in cui ogni atto dell'utente viene convertito in dato, informazione strategica o opportunità commerciale, più che in effettiva trasformazione del contesto. Da un lato, si alimenta l'illusione di un sistema sportivo partecipativo, aperto, dialogico; dall'altro si rafforza una struttura gerarchica e centralizzata in cui la voce del tifoso viene ascoltata solo quando è funzionale al marketing. Questo genera disillusione, alienazione, e in alcuni casi proteste esplicite, come accaduto con la già citata nascita della Superlega europea nel 2021.

La distinzione tra partecipazione reale e partecipazione simbolica è dunque fondamentale. La prima implica ascolto, negoziazione, co-decisione; la seconda si limita a simulare l'ascolto, offrendo al tifoso un ruolo scenico e non trasformativo. Come notano Zwick et al. (2008), molte pratiche di marketing partecipativo si muovono in una zona ambigua, perché promuovono un'immagine di co-creazione che maschera l'asimmetria di potere tra organizzazioni e utenti. Il coinvolgimento, in questo senso, diventa quasi un rituale in cui il tifoso agisce, ma non incide. Alcuni tentativi di superare questa logica sono visibili in iniziative di gestione dei tifosi, modelli di ownership condivisa. Un esempio è il «50+1» nel calcio tedesco, una regola che stabilisce che i club calcistici tedeschi devono detenere almeno il 50% + 1 delle quote di voto del club, cioè sono i tifosi e i membri del club a mantenere il controllo decisionale, proteggendo i club da acquisizioni ostili o trasformazioni puramente commerciali. Altri esempi sono le piattaforme partecipative come Cityzens Voice del Manchester City, strumenti di partecipazione semi-reale, dove i tifosi possono esprimere preferenze su aspetti marginali dell'esperienza calcistica come musiche o design, ma senza incidere sulle decisioni strategiche del club, restando così entro i confini di un coinvolgimento controllato. Si tratta però ancora di eccezioni in un sistema che invece premia la gamification, perché facilmente valorizzabile economicamente e controllabile.

#### 4.5.3. Sport e accessibilità: il ruolo delle istituzioni

Di fronte a queste dinamiche, assumono un ruolo determinante le istituzioni sportive – club, federazioni, broadcaster e stakeholder del settore. Se il coinvolgimento digitale rappresenta oggi una dimensione fondamentale dell'esperienza sportiva, è necessario che le regole di accesso, i modelli di progettazione e i meccanismi di inclusione siano pensati in modo consapevole e responsabile.

Un primo aspetto è quello già citato della progettazione inclusiva delle piattaforme digitali. Semplici azioni concrete permetterebbero di rendere l'esperienza digitale sportiva fruibile da un pubblico più ampio. Si pensi all'adozione di criteri di accessibilità, al rispetto delle linee guida WCAG (Web Content Accessibility Guidelines), alla compatibilità con strumenti di assistenza (screen reader, sottotitoli, comandi vocali). Alcune aziende come BBC o ESPN hanno investito in soluzioni inclusive per le trasmissioni e i portali sportivi. L'accessibilità è un investimento in equità e partecipazione, non un costo aggiuntivo.

Un secondo ambito riguarda l'educazione digitale. Le istituzioni sportive possono accompagnare attivamente le fasce meno digitalizzate del proprio pubblico verso un uso più consapevole e competente delle tecnologie attraverso workshop, tutorial, punti informativi negli stadi, iniziative di alfabetizzazione mediale. Modificare il proprio *modus operandi* per rendere lo sport più inclusivo significa dare valore alla voce del pubblico e alle opinioni che esso esprime, e diventa quindi anche una strategia. Le organizzazioni sportive potrebbero ad esempio creare spazi reali di consultazione, o far partecipare i tifosi a board consultivi. La divisione digitale è un fenomeno culturale e sociale da tenere ben presente nel marketing sportivo.

#### 4.6. Verso ecosistemi relazionali: co-gestione e attivismo dei tifosi

##### 4.6.1. Proprietà condivisa dai tifosi, proteste e attivismo digitale

Si è affermata anche una tendenza crescente alla politicizzazione delle pratiche di tifo. I tifosi mostrano, si organizzano e si muovono come ondate politiche e culturali, capaci di contestare, negoziare o rivendicare diritti all'interno del sistema sportivo, un'evoluzione particolarmente evidente in alcuni episodi chiave che ora analizzeremo nel dettaglio.

Uno dei casi più eclatanti è quello della protesta collettiva contro la già citata Superlega europea del 2021. L'idea era stata contestata fin dal principio. Il progetto, promosso da dodici dei club calcistici più ricchi e potenti d'Europa, prevedeva l'istituzione di una competizione chiusa, riservata a squadre d'élite indipendentemente dai risultati sportivi ottenuti nei rispettivi campionati nazionali. Il modello si ispirava al sistema delle leghe professionistiche americane, ma entrava in rotta di collisione con il principio meritocratico tradizionale del calcio europeo. La reazione del pubblico è stata immediata e imponente. Tifoserie organizzate di squadre coinvolte – come Liverpool, Chelsea, Manchester United, Juventus e Milan – si sono mobilitate attraverso proteste fisiche fuori dagli stadi, comunicati stampa, video virali e campagne social coordinate. Su

Twitter, gli hashtag #NoToSuperLeague e #FansAgainstESL sono diventati tra gli argomenti più discussi a livello globale nel giro di poche ore. Il caso rappresenta un esempio potente di attivismo in rete, ovvero la capacità dei tifosi di coordinarsi orizzontalmente e di sfruttare le piattaforme digitali per contrastare decisioni prese a porte chiuse. Anche giornalisti, ex calciatori e personaggi pubblici si unirono al dissenso, amplificando la portata del messaggio. Il risultato fu una serie di defezioni rapide da parte dei club coinvolti e il congelamento del progetto in meno di 72 ore. Come sottolinea van den Bogaert (2022), questo evento ha segnato uno spartiacque, mostrando che le tifoserie, quando attivate collettivamente, sono capaci di incidere su strategie macroeconomiche e politiche del sistema sportivo.

Parallelamente, alla protesta si affiancano esperienze più strutturate e durature di proprietà condivisa da parte dei tifosi, modelli cioè in cui i tifosi non sono solo utenti, ma veri e propri proprietari del club, con diritto di voto e partecipazione alle decisioni gestionali. L'esempio più noto nel calcio europeo è quello dell'AFC Wimbledon, fondato nel 2002 dai tifosi dello storico Wimbledon FC, dopo che la squadra venne trasferita a Milton Keynes per diventare l'MK Dons. In risposta a quella che fu percepita come una forma estrema di espropriazione identitaria, i sostenitori si unirono per costituire un nuovo club, fondato su principi democratici e autogestiti. Il modello adottato – un trust in cui ogni membro ha un voto, indipendentemente dall'investimento economico – ha ispirato esperienze simili in tutta Europa.

Un altro caso è quello dell'FC United of Manchester, fondato da una parte della tifoseria del Manchester United in opposizione all'acquisizione del club da parte della famiglia Glazer. Anche in questo caso, la spinta a creare un'alternativa non derivava solo da motivazioni economiche, ma da un desiderio di preservare un'idea di calcio radicata nel territorio (Brown 2008).

Oltre al contesto inglese, anche altri paesi presentano esempi di proprietà condivisa da parte dei tifosi o gestione partecipativa. In Germania, il cosiddetto «modello 50+1» impone che la maggioranza delle quote di ogni club professionistico sia detenuta da un'associazione di tifosi o membri, limitando l'ingresso di investitori esterni. Questo sistema ha favorito un maggiore equilibrio tra dimensione economica e partecipazione popolare, visto che i club continuano ad essere entità sociali radicate nel tessuto comunitario. L'AGF Aarhus in Danimarca, oppure i Green Bay Packers nella NFL americana – unici in quella lega ad avere una struttura cooperativa – rappresentano ulteriori esempi di questi modelli co-gestiti.

L'attivismo dei tifosi si è espresso negli anni anche in forme di sorveglianza civica e monitoraggio digitale. Le comunità di tifosi su Reddit, Discord o X si organizzano per monitorare l'etica delle sponsorizzazioni, contestare dichiarazioni pubbliche ritenute inappropriate o promuovere valori di inclusività e giustizia. Si pensi ad esempio alle reazioni contro campagne di marketing ritenute sessiste o razziste, o dal boicottaggio digitale di club accusati di violare standard ambientali o di trasparenza. Questa politicizzazione, che ora sta percorrendo strade digitali più che fisiche, sottolinea la dimensione sociale, etica e

relazionale dello sport. È un'accezione da sempre presente e fondante, che però ora si esprime in forme nuove. La partecipazione, in questo senso, si fa plurale: co-creativa, ma anche critica; emotiva, ma anche razionale; digitale, ma con effetti concreti nel mondo offline.

Le organizzazioni sportive si trovano quindi di fronte a una nuova configurazione del pubblico: non più massa indistinta da segmentare, ma soggetti collettivi in grado di attivarsi, negoziare, proporre alternative.

#### 4.6.2. Modelli di gestione partecipativa: esempi dal calcio e dagli eSports

Abbiamo visto come, oltre all'attivismo digitale e alle proteste episodiche, esistono modelli strutturati e consolidati di gestione partecipativa che ridefiniscono il rapporto tra tifosi e organizzazioni sportive. Un ulteriore esempio è rappresentato dalla struttura gestionale adottata nella Bundesliga, il massimo campionato di calcio tedesco. Qui vige la regola del 50+1 di cui abbiamo già parlato: almeno il 51% delle quote votanti di un club devono rimanere in mano all'associazione sportiva madre, di cui fanno parte i tifosi iscritti. È un vincolo che impedisce il controllo totalitario da parte di investitori privati, salvaguardando la dimensione associativa e sociale dello sport. La regola è stata oggetto di dibattiti e pressioni, soprattutto a causa del crescente interesse al calcio tedesco da parte di organizzazioni internazionali, ma ha resistito nel tempo, confermandosi come modello alternativo rispetto alla liberalizzazione totale osservata in altri paesi. Secondo Dietl e Franck (2007), la regola 50+1 non solo preserva una certa etica dello sport, ma contribuisce anche alla stabilità economica dei club, riducendo la propensione a spese speculative e aumentando la trasparenza amministrativa.

Nel Regno Unito è emerso un altro modello partecipativo grazie allo sviluppo di associazioni di tifosi (*supporters' trust*) in forma di organizzazioni no-profit che consentono ai tifosi di influenzare concretamente la gestione del club. Queste entità giuridiche, spesso registrate come cooperative o «società benefit» (recepite in Italia dalla legge 208 del 28 dicembre 2015, commi 376-384), nascono con l'obiettivo di dare rappresentanza formale agli interessi dei tifosi. In molti casi, i trust hanno acquisito quote societarie o ottenuto posti nei consigli di amministrazione, diventando soggetti attivi nella gestione. La loro funzione è duplice: devono garantire continuità tra club e comunità di riferimento e operare come meccanismi di controllo in contesti ad alto rischio finanziario. Dopo il fallimento di club storici come il Portsmouth FC o il Bury FC, le società benefit sono strumenti di resilienza, capaci di mantenere in vita le squadre attraverso la gestione collettiva e responsabile (Kennedy e Kennedy 2012). In alcuni casi, i trust hanno anche elaborato piani industriali, coordinato raccolte fondi o rinegoziato debiti, dimostrando quindi professionalità organizzativa.

Una nuova frontiera della gestione partecipativa sono gli eSport, competizioni organizzate basate su videogiochi e contesti elettronici invece che in contesti fisici (Raggiotto e Scarpi 2023), un ambito in fortissima crescita, che meriterebbe un volume a sé, in cui il rapporto tra organizzazione e pubblico si è strutturato fin

dall'inizio su pratiche dialogiche e collaborative. La natura nativamente digitale degli eSport ha favorito l'adozione di modelli trasparenti e aperti al feedback. Alcuni team professionistici come Fnatic, OG o MAD Lions hanno sperimentato la co-creazione attraverso strumenti interattivi, sondaggi strategici, piattaforme di investimento aperto e campagne di consultazione. Il caso di Astralis – una delle squadre di eSport più note a livello mondiale – è particolarmente rilevante: l'organizzazione ha lanciato un programma di micro-investimento pubblico, offrendo a tifosi e piccoli investitori la possibilità di acquistare quote societarie e accedere a forum di consultazione periodica. Si tratta di un vero e proprio schema di azionariato popolare in versione digitale, in cui la partecipazione viene riconosciuta anche dal punto di vista economico (Taylor 2016).

Anche altri circuiti di eSport stanno esplorando forme di gestione fluida, che includono i tifosi nella definizione di linee editoriali, nella scelta della formazione ufficiale dei giocatori, nelle partnership commerciali e persino nella costruzione della narrativa della squadra/atleta. Alcune piattaforme di organizzazione dei tornei, come Battlefy o Toornament, integrano sistemi di votazione e feedback in tempo reale, restituendo agli utenti un ruolo attivo nella gestione dell'evento. Qui, a differenza degli sport tradizionali, la cultura partecipativa non è un'aggiunta ex-post, ma una logica fondativa, spesso ispirata a principi di trasparenza e produzione collaborativa tra pari. Questi modelli – seppur eterogenei per forma giuridica, contesto culturale e scala economica – condividono un'idea centrale: il tifoso è stakeholder, portatore di visione strategica, di etica sportiva e di progettualità a lungo termine, non di mero capitale emotivo. La gestione partecipativa si configura così non solo come risposta alla crisi di legittimità del modello proprietario, ma come leva per una maggiore sostenibilità del sistema.

Dal punto di vista teorico, queste esperienze si collocano nel quadro di un post-fordismo sportivo in cui il valore non viene più generato soltanto dall'infrastruttura o dalla prestazione atletica, ma da reti partecipative, economie reputazionali e processi di co-decisione. In una logica simile, il capitale relazionale – cioè il tessuto di relazioni autentiche tra tifosi, organizzazione e comunità – diventa un asset da preservare e valorizzare (Giulianotti e Robertson 2007). Infine, non va sottovalutata la portata simbolica di questi modelli, che riconoscono e accentuano la dignità politica e culturale del tifoso. Il futuro dello sport, in questa prospettiva, non può che essere interconnesso, forte di connessioni di qualità e della capacità di costruire fiducia reciproca.

#### 4.6.3. Riflessioni sul futuro: dal consumo alla relazione

Le dinamiche esaminate nel capitolo indicano che il coinvolgimento sportivo sta subendo un profondo cambiamento: è passato da un modo per valorizzare economicamente l'attenzione a uno spazio di relazioni e coesistenza. In questa nuova prospettiva, il focus non è più sul consumo, ma sul riconoscimento reciproco tra organizzazioni e tifosi. Non è un processo automatico o sequenziale: è un terreno di conflitto e negoziazione tra richieste di partecipazione e logiche strategiche, tra promesse di partecipazione e pratiche di redistribuzione del po-

tere. In questo contesto, nasce il concetto di cura della relazione, che comporta un cambiamento radicale della visione: il tifoso non è più un oggetto da attivare o una risorsa da sfruttare, ma un soggetto relazionale, portatore di affettività, identità, memorie e responsabilità. È una prospettiva che pone al centro i valori fondamentali della fiducia, del legame e della reciprocità. La relazione non si limita più a un'interazione funzionale come il piacere, il voto o il commento; invece, si basa su un patto narrativo ed emotivo di lungo periodo basato sull'ascolto, l'identificazione e le possibilità di influenza.

È necessario che le organizzazioni sportive rivedano i loro modelli gestionali, i loro linguaggi e i loro standard per raggiungere questo obiettivo. I sistemi attuali premiano l'interazione immediata e misurabile, il tempo trascorso sulla piattaforma e l'impegno quantitativo. Il valore, invece, si costruisce nel tempo attraverso forme di partecipazione più lente, dialogiche e profonde in un paradigma relazionale. Gli appassionati non sono incentivati a dimostrare costantemente il proprio coinvolgimento, ma sono coinvolti nella costruzione collettiva del senso. Ciò richiede una nuova ecologia digitale: meno concentrata sull'estrazione dei dati e più basata sull'ascolto e sulla co-progettazione.

L'obiettivo non è sostituire la retorica dell'autenticità con le logiche di mercato; semmai, è ripensare le condizioni stesse della partecipazione. È possibile immaginare un ecosistema in cui legami affettivi e sostenibilità economica siano parte dello stesso sistema, come dimostrano le esperienze già citate, che includono modelli di proprietà diffusa, DAO (Decentralized Autonomous Organizations: organizzazioni online le cui regole sono scritte in un programma sicuro; cfr. Cap. 5 par. 5.4.2.) e progetti editoriali collaborativi. Un ecosistema in cui le metriche dell'interesse includono relazioni, memoria, fiducia e non solo click e visualizzazioni. In questo senso, l'aumento dell'interattività o dell'iperpersonalizzazione degli algoritmi potrebbe non essere il futuro del coinvolgimento sportivo; potrebbe invece essere una ristrutturazione etica delle relazioni digitali che riconosca la pluralità dei tifosi, il valore del loro tempo e il diritto alla complessità. Questa prospettiva considera il digitale sia un bene che un male: è uno spazio da gestire insieme per evitare che la passione per lo sport diventi un flusso costante di contenuti da sfruttare per generare reddito, anziché un terreno comune da coltivare.

#### 4.7. Conclusione

Nel corso di questo capitolo abbiamo esplorato le nuove forme di coinvolgimento del consumatore sportivo in un ecosistema digitale in rapida trasformazione. Il coinvolgimento, oggi, non può più essere compreso come una semplice risposta a stimoli promozionali o contenuti emozionali, ma come un processo collettivo, fluido e multilivello che coinvolge pratiche partecipative, ritualità digitali, economie simboliche e tensioni identitarie.

Abbiamo visto come il tifo nell'era digitale si configura come una prestazione culturale e comunicativa, più che come una forma di consumo individuale. Il tifoso non è solo un destinatario di contenuti, ma un attore creativo, un in-

terprete collettivo che contribuisce alla costruzione del significato e del valore simbolico dello sport. Queste dinamiche si inseriscono in un quadro più ampio di trasformazione economica e sociale, in cui il tempo e l'attenzione degli utenti diventano risorse contese, sfruttate economicamente e orchestrate da piattaforme digitali. Il tifoso è al tempo stesso utente, produttore di contenuti, consumatore, membro di una comunità di tifosi e, talvolta, forza-lavoro culturale. Questo apre questioni fondamentali sul piano etico, strategico e politico che non possono essere ignorate.

Abbiamo affrontato riflessioni indispensabili sull'inclusione, perché il coinvolgimento digitale al momento non è universalmente accessibile: ci sono fattori come l'età, il livello di alfabetizzazione tecnologica, la disabilità, le infrastrutture carenti e le barriere economiche che continuano a escludere ampie fasce della popolazione. L'illusione della partecipazione può anche celare un'asimmetria profonda tra il potere decisionale percepito e quello effettivamente esercitabile, e quindi generare frustrazione e tensioni tra tifosi e organizzazioni sportive (non è trascurabile, a riguardo, il potere e la diffusione del boicottaggio o della cosiddetta cancellazione). Il coinvolgimento, per essere realmente significativo, deve essere accompagnato da politiche di accessibilità, ascolto e redistribuzione. Le istituzioni sportive, a partire dai club e dalle federazioni, hanno una responsabilità crescente nel promuovere ambienti inclusivi e aperti, capaci di accogliere la pluralità degli utenti.

Abbiamo poi analizzato questi nuovi ecosistemi relazionali, cioè spazi in cui i tifosi partecipano alla gestione, influenzano le strategie, guidano o influenzano il progetto sportivo. I modelli di proprietà diffusa da parte dei tifosi, le proteste digitali e le pratiche di co-gestione dimostrano l'esistenza di un forte bisogno di coinvolgimento autentico e di riconoscimento reciproco.

Questo scenario apre una prospettiva nuova per il mondo dello sport: se il consumatore non è più solo pubblico, ma co-autore e talvolta co-proprietario dell'esperienza, bisogna ripensare anche i modelli imprenditoriali. Quali sono allora le nuove logiche di business possibili? Che opportunità hanno queste figure nuove, come le startup tecnologiche o gli atleti-imprenditori? Possono rivoluzionare il modo in cui vediamo e viviamo lo sport? E in che modo le piattaforme collaborative possono sostenere una valorizzazione economica più equa e distribuita?

A queste domande risponde il Capitolo 5, dedicato all'imprenditorialità sportiva nell'era digitale. Si analizzerà lo sport come terreno imprenditoriale in cui sperimentare nuovi modelli di business, sviluppare startup innovative e ridefinire i confini tra produzione, consumo e partecipazione. Si passerà dunque allo studio delle traiettorie che emergono dall'economia dei creatori di contenuti digitali e applicabili allo sport, all'evoluzione delle piattaforme digitali come infrastrutture economiche, e alle opportunità per soggetti finora esclusi o marginali di diventare protagonisti di un ecosistema sempre più dinamico e partecipativo.



## Imprenditorialità sportiva nell'era digitale

### 5.1. Introduzione

Il settore dello sport, storicamente legato a istituzioni tradizionali come i club, le federazioni e le leghe, si trova oggi al centro di una trasformazione profonda, che travalica il campo da gioco e ne ridefinisce le logiche economiche, le figure protagoniste e i modelli di valore. L'evoluzione digitale ha introdotto nuove possibilità tecniche e relazionali, ma ha anche spalancato le porte a una riconfigurazione radicale dell'identità imprenditoriale dello sport. Se nei capitoli precedenti è stata messa in luce la crescente centralità del pubblico, dei contenuti partecipativi e delle piattaforme come ambienti di socialità e co-costruzione culturale, questo nuovo quadro offre ora lo spunto per interrogarsi su un'altra dimensione emergente: quella dell'imprenditorialità diffusa, decentralizzata e spesso ibrida che si sviluppa attorno, dentro e oltre lo sport professionistico.

Negli ultimi anni, lo sport ha iniziato a comportarsi sempre più come un campo imprenditoriale dinamico, in cui attori differenti – atleti, startup, creatori di contenuti digitali, piattaforme, investitori – coesistono e competono per catturare valore, visibilità e influenza. Questo scenario si distingue da una semplice digitalizzazione dei modelli preesistenti: non si tratta solo di trasferire online attività tradizionali, ma di inventare nuove forme di produzione, distribuzione e creazione di valore. In questo contesto emergono pratiche innovative che vanno dal finanziamento collettivo alle organizzazioni autonome decentralizzate, dal ricorso a creatori di contenuti digitali alla valorizzazione dell'identità personale, dalla trasformazione delle interazioni in beni digitali ai modelli di gestione collettiva.

Daniele Scarpi de Claricini, University of Bologna, Italy, [daniele.scarpi@unibo.it](mailto:daniele.scarpi@unibo.it), 0000-0001-9652-9109

Referee List (DOI 10.36253/fup\_referee\_list)

FUP Best Practice in Scholarly Publishing (DOI 10.36253/fup\_best\_practice)

Daniele Scarpi de Claricini, *Sport, tecnologia e co-creazione del valore. Nuovi modelli di coinvolgimento del consumatore*, © 2025 Author(s), CC BY 4.0, published by Firenze University Press, ISBN 979-12-215-0740-9, DOI 10.36253/979-12-215-0740-9

L'imprenditorialità sportiva contemporanea non si esprime quindi soltanto attraverso la gestione di club o eventi, ma si frammenta in una pluralità di iniziative autonome, spesso guidate da logiche partecipative, orientate dai creatori stessi o influenzate dallo sviluppo tecnologico. La stessa definizione di impresa sportiva tende oggi a sfumare. Il valore economico non deriva più esclusivamente dalla prestazione agonistica o dalla proprietà intellettuale di diritti televisivi, ma da un insieme di elementi distribuiti su più livelli: il coinvolgimento della comunità di tifosi, l'ecosistema di contenuti che prolifera attorno all'evento, la personalità digitale dell'atleta, la capacità di attrarre investimenti in ambiti non sportivi (health, wellness, edtech, gaming). La valorizzazione economica si sposta dal centro alla periferia, dalle grandi istituzioni alle micro-iniziativa, dalla logica industriale a quella culturale e relazionale. In questo nuovo scenario, anche gli atleti assumono un ruolo nuovo: da dipendenti delle società a veri e propri imprenditori della propria immagine, della propria comunità di tifosi e delle proprie piattaforme di comunicazione.

Il capitolo esplorerà dunque questa riconfigurazione del campo sportivo attraverso una lente economico-imprenditoriale. In particolare, si analizzeranno le nuove geografie del valore nello sport post-digitale, la figura dell'atleta-imprenditore e dei creator sportivi, le piattaforme collaborative e i modelli di valorizzazione economica condivisa, le implicazioni della disintermediazione per l'intero ecosistema dello sport. L'obiettivo non è semplicemente quello di censire le innovazioni, ma di comprenderne le implicazioni profonde: come cambia il rapporto tra sport e mercato? Quali nuove figure emergono come protagonisti economici? Che tipo di capitale culturale, tecnologico e sociale è necessario per operare in questo nuovo sistema? E infine: quali sono le opportunità e i rischi di un modello imprenditoriale che sembra offrire autonomia e accesso diffuso, ma che si basa spesso su logiche di ipercompetizione, precarietà e visibilità forzata?

Queste domande guideranno la riflessione lungo il capitolo, offrendo una lettura critica e articolata della transizione in corso. Lo sport, da sistema chiuso e gerarchico, si trasforma in un ambiente aperto, fluido e in continua negoziazione: un ecosistema imprenditoriale dove il valore non è più solo giocato, ma anche codificato, narrato, condiviso e – soprattutto – costruito in tempo reale da una pluralità di attori che operano al crocevia tra innovazione tecnologica, cultura partecipativa e logiche di mercato.

## 5.2. L'impresa sportiva oltre il club: nuove geografie del valore

Per lungo tempo, l'economia dello sport è stata organizzata intorno a un'entità centrale e istituzionalizzata: il club. Questo modello, fortemente legato alla territorialità e alla verticalità decisionale, ha dominato per decenni l'immaginario e le pratiche di produzione del valore nello sport. Tuttavia, l'avvento del digitale, l'emergere di nuovi attori e il progressivo sfaldamento delle tradizionali gerarchie istituzionali e tradizionali nella comunicazione hanno prodotto una riconfigurazione profonda del paesaggio imprenditoriale sportivo. Oggi, parlare di impresa sportiva significa riferirsi a un sistema polinodale, reticolare

e fluido, dove il club non è più l'unico centro né il principale catalizzatore dell'iniziativa economica.

### 5.2.1. La decostruzione del club come unico centro di iniziativa

Per lungo tempo, il club sportivo ha rappresentato il fulcro dell'organizzazione economica, mediatica e simbolica dello sport. Era il soggetto esclusivo che deteneva il controllo sulla produzione del contenuto, sulla relazione con i tifosi e sulla distribuzione del valore. Tuttavia, nell'ecosistema digitale contemporaneo, questa centralità si è progressivamente erosa, portando alla decostruzione del club come unico centro di iniziativa economica. Il primo fattore di questa trasformazione è la perdita del monopolio narrativo. I club non sono più gli unici a produrre e veicolare il racconto sportivo. Piattaforme OTT (over-the-top) come DAZN o Twitch, atleti con propri canali e brand personali, creatori indipendenti di contenuti digitali, redazioni native digitali e comunità online di tifosi competono oggi nella produzione di contenuti, spesso in modalità più fluida, accessibile e interattiva. In questo nuovo scenario, il club si trasforma da emittente a uno dei tanti nodi della rete, costretto a negoziare visibilità, rilevanza e capacità di generare coinvolgimento.

Come osservano Boyle e Haynes (2009), la logica delle reti digitali ha riorganizzato il potere dei mezzi tradizionali di comunicazione, spostandolo da entità centralizzate verso un ecosistema distribuito in cui la narrazione sportiva è costruita da una pluralità di attori. Il secondo elemento è rappresentato dalla disintermediazione. In passato, l'accesso al pubblico era garantito (e controllato) dai club e dagli emittenti tradizionali. Oggi, grazie alla diffusione di piattaforme digitali, chiunque può diventare produttore e distributore di contenuti sportivi. Gli atleti, in particolare, oggi hanno a disposizione strumenti che permettono loro di superare gli intermediari tradizionali, come i giornalisti o le emittenti televisive: possono raccontare direttamente la propria carriera e la propria immagine attraverso i social media, fruttare economicamente tramite la vendita e promozione di prodotti personalizzati legati alla marca sportiva, oggetti digitali da collezione e piattaforme di allenamento, oppure costruire vere e proprie micro-imprese creative (Hutchins e Rowe 2012). Allo stesso tempo, federazioni e leghe hanno iniziato a sviluppare propri canali OTT, riducendo la dipendenza dalla distribuzione mediata dai club. Il risultato è un sistema sportivo in cui il potere di iniziativa economica è distribuito tra attori con ruoli diversi, ma con capacità autonome di attrarre attenzione e valore. Questa frammentazione ha effetti anche sulla gestione e sulla logica economica complessiva. Se il club perde l'esclusività sulla produzione di valore, viene meno anche il presupposto della sua autosufficienza. Le logiche di filiera verticale lasciano spazio a configurazioni più orizzontali e modulari, in cui diversi attori contribuiscono alla costruzione del prodotto sportivo e alla sua valorizzazione economica. Il club resta un nodo importante, ma non è più il punto d'origine necessario di ogni dinamica. Si afferma così un modello post-club, in cui l'impresa sportiva è un insieme fluido di risorse intangibili, comunità di tifosi, software, competenze e capitale narrativo distribuito.

Un terzo elemento che contribuisce alla decostruzione della centralità del club è la trasformazione delle audience. Il consumo sportivo contemporaneo non è più vincolato alla presenza fisica nello stadio o alla diretta televisiva. Si sviluppano forme asincrone, frammentate e multipiattaforma, in cui l'evento sportivo è dilatato, ricombinato, commentato e riutilizzato ben oltre la sua durata originaria. Come osservano Hutchins e Rowe (2012), la digitalizzazione ha introdotto una temporalità su richiesta, che modifica radicalmente la relazione tra tempo reale e fruizione. Il tifoso non ha più bisogno del club come mediatore unico dell'esperienza: può scegliere come, quando e con chi consumarla. Questa decentralizzazione mette in crisi anche la logica territoriale che per decenni ha legittimato il ruolo del club. L'identificazione con il territorio, lo stadio come luogo simbolico, la coesione della comunità locale di tifosi, pur restando elementi importanti, non sono più sufficienti a garantire centralità economica. I nuovi protagonisti dello sport digitale – da piattaforme globali come YouTube o Amazon Prime ai creatori di contenuti sportivi attivi a livello internazionale e spesso geograficamente mobili (ad es. Chris Dixon in UK o Kenny Beecham in USA) – agiscono su scala planetaria, con logiche espandibili e replicabili su larga scala e accesso illimitato.

In questa prospettiva, il club rischia di apparire come un'entità rigida, legata a vincoli spaziali e temporali che ne limitano la competitività. Il valore non si genera più solo nello stadio o nel weekend di gara, ma in un flusso continuo di contenuti, interazioni, memi, format e strategie narrative distribuite. È in questo quadro che il club deve reinventarsi come nodo intelligente in un ecosistema imprenditoriale più ampio. Non si tratta di negare il ruolo del club, ma di riconoscere che il suo valore non deriva più esclusivamente dal controllo delle risorse fisiche (giocatori, impianti, sponsor), bensì dalla capacità di attivare reti collaborative, capitalizzare il capitale narrativo distribuito, e coabitare con soggetti più agili nella produzione e distribuzione di contenuti.

Per essere rilevante, il club deve diventare piattaforma esso stesso, in grado di attrarre creatori di contenuti digitali, partner tecnologici, federazioni, nativi digitali e tifosi con competenze nella creazione di contenuti digitali. La trasformazione non è solo tecnologica, ma culturale: richiede una nuova concezione della leadership, del valore, del pubblico e della missione imprenditoriale. In sintesi, la decostruzione del club come unico centro di iniziativa economica non rappresenta una crisi, ma un'evoluzione strutturale. Il club non scompare, ma si ibrida, si decentra, si riconfigura come parte di una rete di soggetti co-produttori di significato, attenzione e valore. Questa transizione impone nuove competenze manageriali, una maggiore apertura alle logiche reticolari e una consapevolezza più profonda della natura culturale e relazionale dello sport nell'epoca digitale.

### 5.2.2. Ecosistemi sportivi reticolari

L'impresa sportiva contemporanea si presenta sempre più come un ecosistema distribuito, reticolare e dinamico, popolato da una molteplicità di attori che co-producono valore economico, culturale e simbolico. Se un tempo i club rappresentavano il centro gravitazionale delle attività economiche e narrative,

oggi il sistema si frammenta e si ricompone attorno a nodi multipli: federazioni, piattaforme tecnologiche, startup, agenzie, creatori di contenuti digitali, atleti. Questa trasformazione modifica radicalmente la struttura organizzativa dello sport business e impone una riconfigurazione delle logiche di cooperazione, competizione e innovazione. Le federazioni sportive, tradizionalmente percepite come enti regolatori, si sono evolute in attori attivi del mercato digitale.

Un esempio significativo è quello della FIFA, che con il lancio della piattaforma gratuita di trasmissione in diretta online FIFA+ ha scelto di posizionarsi come impresa multimediale. Oltre a proporre documentari originali, momenti salienti, eventi sportivi trasmessi in tempo reale e contenuti esclusivi, la federazione si è inserita direttamente nel circuito dell'intrattenimento digitale, aggirando emittenti tradizionali e club (FIFA+, 2022). Questo tipo di strategia riflette la volontà delle federazioni di disintermediare i processi comunicativi, di rafforzare il proprio controllo sulla narrazione sportiva e di diversificare le proprie fonti di reddito. In tal modo, le federazioni diventano non solo regolatori del gioco, ma anche concorrenti nella produzione di contenuti e nella gestione dell'attenzione del pubblico. A fianco a queste istituzioni, emergono con forza le startup, che rappresentano l'avanguardia tecnologica e creativa del settore. Si tratta di imprese agili, spesso nate da incubatori o acceleratori tematici come HYPE Sports Innovation o Barça Innovation Hub, capaci di introdurre innovazioni radicali in ambiti chiave: coinvolgimento dei tifosi, realtà aumentata, dati biometrici, analisi dei dati raccolti durante le sessioni di allenamento e di gioco, oggetti digitali da collezione, ambienti ludicizzati. Il loro contributo non si limita all'introduzione di tecnologie, ma investe la struttura stessa del valore sportivo, che si sposta sempre più verso l'interazione personalizzata, l'esperienza immersiva e la raccolta di dati comportamentali (Ratten 2016).

Queste startup non operano ai margini dell'industria: vengono integrate da club, leghe e investitori come partner strategici per accelerare la trasformazione digitale e accedere a nuovi pubblici. Un ruolo fondamentale è svolto anche dalle agenzie di comunicazione e marketing, che intervengono nella progettazione e gestione degli asset immateriali dello sport. Non si tratta solo di veicolare messaggi pubblicitari, ma di costruire narrazioni condivise, produrre contenuti originali, curare l'identità visiva degli eventi e degli atleti, orchestrare campagne multicanale. In particolare, attori globali come Red Bull e Nike si distinguono per un approccio integrato e multi-ruolo: sponsorizzano eventi, producono contenuti editoriali, gestiscono squadre, organizzano esperienze immersive. Red Bull, ad esempio, ha sviluppato un vero e proprio ecosistema narrativo in cui lo sport si intreccia con musica, stile di vita e cultura urbana. Questo approccio dissolve i confini tra sport, mezzi di comunicazione e impresa, contribuendo a modificare il settore sportivo (Ratten 2016). Nel medesimo ecosistema, gli atleti assumono un ruolo sempre più imprenditoriale. La loro centralità non deriva solo dalla performance sportiva, ma dalla capacità di costruire e mantenere comunità digitali di tifosi, attivare iniziative autonome e generare valore narrativo ed economico al di là del contesto di appartenenza. Atleti come Serena Williams, Lewis Hamilton o Simone Biles sono ormai riconosciuti come

imprenditori culturali, capaci di fondare aziende, investire in startup, produrre contenuti propri, e utilizzare i social media come strumenti di disintermediazione (Hodge-Walker 2015).

Questo processo implica una ridefinizione della soggettività atletica: l'atleta non è più solo un corpo agonistico, ma anche un soggetto comunicativo, un investitore, un narratore di sé e un influenzatore di opinioni. Il risultato è un ecosistema sportivo in cui i confini tra produttore, distributore e consumatore diventano sempre più sfumati. I tifosi partecipano attivamente alla costruzione del valore, attraverso like, condivisioni, abbonamenti, acquisti in-app, partecipazione a comunità di tifosi. Le federazioni producono contenuti, le startup ridefiniscono le esperienze, le agenzie elaborano contenuti e i creatori di contenuti digitali – siano essi atleti o tifosi – producono narrazioni autonome. L'impresa sportiva si configura così come una rete non gerarchica, in cui l'iniziativa economica può provenire da molteplici direzioni. Questa pluralità comporta opportunità ma anche rischi. Da un lato, aumenta la resilienza del sistema, la capacità di sperimentare e la diversificazione delle fonti di reddito. Dall'altro, si moltiplicano le sovrapposizioni, le tensioni tra attori, le disuguaglianze di accesso e visibilità. La gestione strategica dell'ecosistema richiede quindi una nuova intelligenza organizzativa, capace di operare non più per compartimenti stagni (club, lega, emittenti), ma per reti collaborative, in cui le comunità di tifosi partecipano attivamente attraverso strumenti e piattaforme tecnologiche.

La direzione è chiara: lo sport non è più un sistema centrato, ma una rete di soggetti interdipendenti, che condividono – e spesso competono – per risorse, pubblico, attenzione e legittimità. In questo quadro, la gestione, la distribuzione del valore e la sostenibilità dell'ecosistema dipenderanno dalla capacità di costruire relazioni eque, trasparenti e innovative tra tutti gli attori coinvolti.

### 5.2.3. Piattaforme come infrastrutture imprenditoriali: Netflix, OneFootball, Twitch e DAZN

Nel nuovo assetto dell'economia sportiva, le piattaforme digitali si configurano come vere e proprie infrastrutture imprenditoriali: ambienti abilitanti in cui si producono, si distribuiscono e si valorizzano economicamente contenuti, dati e relazioni. A differenza dei canali di comunicazione tradizionali, le piattaforme non si limitano a trasmettere eventi, ma agiscono come nodi centrali di un sistema che integra funzioni editoriali, pubblicitarie, sociali, analitiche e commerciali. Come afferma Srnicek (2017), esse operano secondo una logica di intermediazione strutturata, in cui l'algoritmo diventa l'architetto dell'esperienza e del valore. L'ingresso di Netflix nel mondo dello sport non è avvenuto attraverso i diritti delle dirette, ma grazie alla sua capacità di produrre narrazione di qualità.

Serie come «The Last Dance» (sulla carriera di Michael Jordan) o Formula 1: Drive to Survive hanno mostrato come la serialità narrativa possa creare nuove comunità di tifosi, trasversali e globali, anche in assenza di altri eventi sportivi trasmessi in tempo reale (Boyle 2021). Netflix costruisce l'identità sportiva come esperienza affettiva e drammatica, attingendo al linguaggio del documen-

tario serializzato e investendo nella costruzione di personaggi, dietro le quinte, rivalità e tensioni interne. Questa operazione sposta il baricentro del valore: non più l'evento come unico contenuto sfruttabile economicamente, ma il contesto, la storia, l'atleta come soggetto continuo. In tal modo, lo sport diventa un format narrativo che può essere replicato, localizzato, remixato. Secondo Jenkins (2006), questa logica si inserisce in un più ampio modello di convergenza culturale, in cui gli strumenti di comunicazione tradizionali e digitali si fondono, e il consumo dell'informazione diventa partecipativo. OneFootball rappresenta un altro esempio di piattaforma nativa digitale che ha evoluto il proprio ruolo da semplice app di risultati in tempo reale a hub editoriale e commerciale. Aggregando notizie, momenti salienti, video originali, gettoni digitali e prodotti in licenza, OneFootball costruisce un ambiente in cui la personalizzazione e la segmentazione sono centrali. L'utente riceve contenuti profilati sulla base del comportamento, delle preferenze esplicite e dei trend (Meikle 2016). Inoltre, OneFootball ha acquisito media calcistici indipendenti e ha stretto accordi diretti con leghe minori per i diritti digitali, posizionandosi come distributore e, in parte, anche produttore di contenuti. La sua integrazione con le tecnologie blockchain per la vendita di gettoni digitali spendibili sulle piattaforme online dei club sportivi lo rende un ponte tra l'editoria sportiva e l'economia digitale emergente (Schlimm, Mereu e Breuer 2024).

Questa trasformazione mostra come le piattaforme possano superare il ruolo centrale del club o dell'emittente, costruendo un sistema in cui il contenuto sportivo è decontestualizzato, riassembleto e valorizzato economicamente in forma modulare. Come nota Napoli (2011), queste piattaforme agiscono in modo automatizzato, così che l'esperienza mediale è disegnata da flussi di dati e logiche di coinvolgimento, più che da linee-guida e metriche forse più tradizionali. Invece, Twitch ha prodotto una «sportificazione» della prestazione sociale, introducendo un modello radicalmente diverso nella fruizione sportiva. Nato come piattaforma per la trasmissione in diretta online di contenuti videoludici, ha integrato sport, talk show, reazioni in diretta e contenuti ibridi, ridefinendo la relazione tra performer e pubblico. Alcuni eventi, come le partite della Liga spagnola commentate da Ibai Llanos, hanno raggiunto milioni di spettatori, dimostrando che lo sport può essere fruito anche come esperienza interattiva e condivisa, non solo come visione passiva (Hutchins e Rowe 2012).

Il valore, in questo contesto, non risiede nell'esclusiva del contenuto, ma nell'ambiente partecipativo: emote, chat, donazioni, clip, ecc. Il creatore di contenuti digitali è insieme conduttore, commentatore e moderatore. La sportività diventa un pretesto per costruire comunità di tifosi e per incentivare la prestazione sociale del pubblico. Come suggerisce Zuboff (2019), ciò che viene valorizzato economicamente non è solo il contenuto, ma ogni forma di attenzione, interazione e relazione. Attualmente, Club e leghe stanno sperimentando format ufficiali su Twitch, ma sono spesso i creatori indipendenti di contenuti digitali a innovare i linguaggi e le modalità di coinvolgimento. Si crea così un ecosistema in cui le gerarchie tradizionali (club-media-tifosi) vengono sovvertite, e in cui la piattaforma detiene il controllo sulla visibilità e sulla valorizzazione economica.

Infine, DAZN ha operato una riconfigurazione della tv sportiva: DAZN è emersa come uno degli attori più aggressivi nel mercato della trasmissione sportiva via internet, al di fuori dei canali tradizionali. A differenza degli emittenti tradizionali, DAZN opera su modelli flessibili di abbonamento, coprendo nicchie di mercato e proponendo un'esperienza semplice da usare e orientata alla fruizione su richiesta. Tuttavia, il suo valore non è solo nella trasmissione: DAZN investe nella produzione di contenuti originali, nello sviluppo di interfacce dinamiche, nella gestione di grandi moli di dati e nella sperimentazione di formati editoriali alternativi (Napoli 2011).

La centralità dell'interfaccia in DAZN rende visibile un cambiamento di mentalità: ciò che conta non è più solo il contenuto, ma la mediazione esperienziale. L'utente si muove in un ambiente ottimizzato per mantenere l'attenzione, favorire l'up-selling, suggerire contenuti coerenti e incentivare la fidelizzazione. Come osservano Hutchins e Rowe (2012), lo sport digitale diventa un campo immersivo, in cui la tecnologia plasma l'interazione e la percezione. Questi esempi mostrano come le piattaforme non siano semplici strumenti di distribuzione, ma diventano un nuovo territorio imprenditoriale, delle vere e proprie imprese che definiscono l'architettura dell'economia sportiva contemporanea. Esse possiedono risorse (dati, algoritmi, interfacce, pubblico), esercitano potere editoriale (decidono cosa è visibile e cosa no), e strutturano la monetizzazione su modelli multilivello (abbonamenti, pubblicità, affiliazioni, contenuti premium, digitalizzazione dei beni). Il risultato è un ambiente sportivo post-industriale, in cui il valore non è più localizzato nell'evento, nel club o nel diritto, ma distribuito tra molteplici nodi: piattaforme, atleti, creatori di contenuti digitali, startup, comunità di tifosi, algoritmi. La capacità imprenditoriale non dipende più solo dal possesso di un impianto sportivo o di una licenza, ma dalla gestione della visibilità, dell'affettività e dell'esperienza. Come nota Srnicek (2017), il capitalismo delle piattaforme si fonda sulla capacità di controllare le infrastrutture dell'interazione. Nel caso dello sport, ciò significa che la partita viene giocata non solo sul campo, ma anche sul piano degli API, dei metadati, dei sistemi di proposta personalizzata e delle metriche di coinvolgimento. Chi oggi vuole innovare o comprendere il business dello sport deve quindi guardare alle piattaforme digitali non solo come mezzi di comunicazione, ma come imprese con propri modelli di gestione, logiche tecnologiche, e forme di estrazione del valore. Questo comporta nuove competenze, nuove alleanze e nuove sfide, soprattutto sul piano della trasparenza, dell'equità e della sostenibilità relazionale.

### 5.3. Atleti e creatori di contenuti digitali come micro-imprese digitali

#### 5.3.1. L'evoluzione dell'atleta-imprenditore

Per decenni, l'atleta ha incarnato un ruolo sostanzialmente passivo nel sistema mediatico e commerciale dello sport: oggetto di narrazione e non soggetto narrante, portatore di prestazione e non di impresa. La figura tradizionale dell'atleta-testimonial – funzionale alla promozione di prodotti altrui – è sta-

ta progressivamente sostituita da quella dell'atleta-imprenditore, che progetta, possiede e gestisce risorse commerciali proprie. Questa transizione riflette una trasformazione profonda dell'economia sportiva, in cui l'individualità dell'atleta diventa il centro di una strategia imprenditoriale autonoma, con potenzialità espansive che superano i confini del campo da gioco (Ratten 2020).

Casi noti come LeBron James, Zlatan Ibrahimović, Simone Biles o Lewis Hamilton illustrano questa evoluzione. James ha fondato la casa di produzione SpringHill Company, co-prodotto serie e documentari su Netflix e HBO, ed è diventato co-proprietario di Blaze Pizza e dei Boston Red Sox. Biles ha trasformato la propria immagine in piattaforma per iniziative imprenditoriali e forme di partecipazione azionaria, mentre Hamilton ha lanciato una marca di moda sostenibile (Plus44) e progetti audiovisivi focalizzati su inclusione e sostenibilità (Hammerschmidt et al. 2022). Oltre a questi volti noti, una nuova generazione di atleti sta costruendo infrastrutture imprenditoriali in modo silenzioso ma sistemico. Naomi Osaka, ex numero uno del tennis mondiale, ha fondato la sua agenzia di rappresentanza sportiva (EVOLVE), prendendo le distanze da intermediari tradizionali per gestire direttamente i propri contratti e quelli di altri atleti. Inoltre, ha lanciato una linea inclusiva per la cura della pelle, KINLÒ, pensata per le persone con pelle scura – integrando missione culturale e opportunità di mercato. In questo caso, l'identità razziale e di genere dell'atleta diventa strategica per l'ideazione di un prodotto non ancora presente nei cataloghi delle grandi marche (Hodge-Walker 2015).

Un altro esempio è quello di Megan Rapinoe, calciatrice e attivista, che ha co-fondato Togethxr, una casa di produzione indipendente dedicata a narrazioni femminili e sportive. Il progetto, sviluppato insieme ad altre atlete olimpioniche, si propone di produrre contenuti originali per una generazione underrepresented, costruendo un'infrastruttura editoriale alternativa rispetto ai tradizionali canali di comunicazione. Qui l'imprenditorialità si intreccia con un progetto valoriale e culturale, in cui il controllo narrativo è centrale quanto la valorizzazione economica. Nel contesto degli sport da combattimento, atleti come il lottatore di arti marziali miste Conor McGregor hanno portato all'estremo il concetto di costruzione dell'identità personale come una marca. L'irlandese ha lanciato la sua etichetta di whiskey (Proper No. Twelve), raggiungendo vendite globali e monetizzando la propria immagine aggressiva e carismatica. Il progetto è stato poi venduto a un conglomerato multinazionale per circa 600 milioni di dollari, rendendo McGregor uno degli atleti più pagati al mondo non per i suoi incontri, ma per il valore del suo progetto imprenditoriale (Forbes 2021).

Similmente, lo skateboarder Nyjah Huston ha investito nella creazione di un marchio lifestyle (Disorder Skateboards), in cui la propria visione estetica e l'identità street si traducono in un'offerta di prodotti e contenuti diretti alla Gen Z. In questi casi, il confine tra atleta, influencer e imprenditore si dissolve, dando forma a soggettività ibride che operano simultaneamente su più mercati (Hutchins e Rowe 2012). Anche nel calcio, modelli meno visibili ma strutturati mostrano l'espansione dell'impresa personale. Gerard Piqué, ex difensore del

Barcelona, ha fondato la società Kosmos, specializzata in produzione audiovisiva e organizzazione di eventi sportivi. La società ha co-prodotto con Netflix il documentario «*Kings League*», una lega di calcio a 7 con regole alternative, in cui i presidenti sono creatori di contenuti digitali e persone che trasmettono in diretta online, dimostrando come la proprietà intellettuale possa essere generata da ex atleti in funzione imprenditoriale, senza dipendere da club o federazioni. Questo modello risponde a un contesto in cui il capitale simbolico dello sportivo può essere convertito direttamente in capitale economico attraverso proprietà intellettuali, partecipazioni societarie, produzione di contenuti e controllo diretto sulla narrazione della propria immagine.

Come osservano Hodge-Walker (2015) e Hutchins e Rowe (2012), l'atleta è sempre più coinvolto in decisioni strategiche sullo sfruttamento economico del proprio nome e sull'allocazione dei diritti di immagine. Non si tratta solo di una questione di diversificazione reddituale, ma di un vero e proprio spostamento di potere: l'atleta diventa titolare della propria visibilità, riducendo la dipendenza da club, sponsor o emittenti. È importante sottolineare che questa trasformazione non riguarda solo gli sportivi più ricchi o famosi. Anche atleti di nicchia con piccole comunità di tifosi sfruttano le piattaforme per costruire modelli di micro-impresa: allenatori, corridori, personal trainer, triatleti o giocatori di basket da strada possono oggi generare entrate attraverso Patreon, YouTube, Substack, OnlyFans o programmi di affiliazione.

L'importanza non è nella portata globale, ma nella sostenibilità di un'economia autonoma, spinta dalla comunità di tifosi e capace di crescere nel tempo. Il successo non è misurato solo dal numero di followers, ma dalla capacità di costruire relazioni economiche stabili con un pubblico affezionato. Il passaggio dall'atleta come soggetto rappresentato all'atleta come centro decisionale e imprenditoriale riflette una ridefinizione della soggettività sportiva in chiave economica, culturale e tecnologica. Il corpo dell'atleta non è più solo veicolo di prestazioni fisiche, ma infrastruttura di contenuto, capitale e narrazione. In questo nuovo scenario, ogni gesto sportivo può diventare contenuto, ogni contenuto può diventare una risorsa, e dovrebbe essere gestito secondo un piano coerente di narrazione.

### 5.3.2. Lo sport tra autonomia e disintermediazione

L'emergere dell'economia dei creatori di contenuti digitali ha trasformato profondamente il modo in cui atleti e performer sportivi costruiscono e valorizzano economicamente la propria visibilità. Se in passato il valore economico della carriera sportiva era legato in larga misura al contratto agonistico e alle sponsorizzazioni passive, oggi assistiamo a una riconfigurazione dell'identità dell'atleta come micro-impresa, capace di generare, gestire e distribuire contenuti in autonomia. La costruzione e gestione della propria immagine pubblica si evolve da strumento comunicativo a vera e propria infrastruttura economica, attorno a cui si articolano modelli d'impresa basati sulla valorizzazione economica diretta della relazione con la comunità di tifosi. Questa trasformazione è resa

possibile dalla convergenza di più fattori: l'abbassamento delle barriere tecnologiche all'accesso alla produzione di contenuti di comunicazione; la diffusione di piattaforme di sfruttamento economico tra pari; l'espansione dei modelli di economia basata su abbonamento; la crescente legittimità culturale della figura del creatore di contenuti digitali.

In questo scenario, atleti e influencer sportivi diventano soggetti narranti, produttori di contenuti, progettisti di esperienze e imprenditori della propria immagine. Piattaforme come Patreon, Substack, Fanhouse, Cameo o OnlyFans (nella sua versione sportiva) consentono di trasformare il seguito social in flussi di reddito continuativi. Attraverso abbonamenti, donazioni, vendite dirette e accesso a contenuti esclusivi, il creatore di contenuti digitali valorizza economicamente non più solo l'attenzione generica, ma la relazione fidelizzata, l'interazione continua e il senso di appartenenza. Come osservano Taylor (2016) e Abidin (2021), si passa da una logica in cui il pubblico è visto come consumatore a una in cui il pubblico è considerato come comunità, in cui il valore economico è una funzione dell'intensità del legame simbolico. L'identità pubblica dell'atleta o del creatore di contenuti digitali diventa così una piattaforma su cui sviluppare progetti propri: linee di prodotti legati alla marca sportiva, audio condivisi online, app di allenamento, corsi digitali, gettoni digitali, eventi in diretta o virtuali.

Nelle discipline meno coperte dai mezzi di informazione tradizionali – come il crossfit, l'arrampicata, gli sport paralimpici o il ciclismo – questo modello rappresenta spesso l'unica via per una sostenibilità economica duratura. A differenza delle leghe maggiori, dove l'ingaggio sportivo copre buona parte del fabbisogno finanziario, qui è l'attività di comunicazione a sostenere l'attività sportiva, in un'inversione dei rapporti di dipendenza. Anche l'uso di tecnologie digitali basate su blockchain, che permettono agli utenti di partecipare attivamente, scambiare contenuti o beni virtuali, e controllare direttamente i propri dati, sta cambiando il panorama dello sport digitale, si collocano in questa dinamica. Offrendo strumenti digitali unici, gli atleti possono generare esperienze a pagamento, accessi al dietro le quinte o per interazioni personalizzate che alimentano il coinvolgimento e rafforzano la sensazione di esclusività (Schlimm, Mereu e Breuer 2024). L'economia relazionale si sostituisce al modello classico dell'emittente televisivo o radiofonico, ridefinendo il concetto stesso di comunità di tifosi: il tifoso non è più spettatore ma co-protagonista, sostenitore e talvolta co-investitore. Tuttavia, questo modello di autonomia imprenditoriale si sviluppa all'interno di un ecosistema digitale tutt'altro che neutro. Le piattaforme – da YouTube a Instagram, da TikTok a Twitch – non sono solo ambienti comunicativi, ma vere e proprie economie regolate da algoritmi, metriche di visibilità, logiche pubblicitarie e infrastrutture proprietarie (Meikle 2016). Se da un lato esse offrono opportunità di disintermediazione e libertà espressiva, dall'altro impongono costanti adattamenti, visibilità condizionata e competizione permanente per l'attenzione.

Alcuni atleti hanno saputo sfruttare queste dinamiche in modo strategico. Tom Brady, ad esempio, ha co-fondato Religion of Sports, una casa di produzio-

ne indipendente specializzata in documentari sportivi e serie dedicate a storie sportive ad alta intensità emotiva. Draymond Green, giocatore NBA, ha lanciato un audio online su The Volume, discutendo in modo diretto e senza mediazione eventi sportivi e temi sociali. In entrambi i casi, l'atleta si configura non come oggetto della comunicazione ma come editore e produttore della comunicazione, con controllo sulle proprie scelte editoriali, distribuzione e valorizzazione economica (Khamis et al. 2017). Parallelamente, si assiste all'emersione di una nuova generazione di creator sportivi nativi digitali, che spesso non provengono dal mondo agonistico ma si affermano per la loro capacità di costruire contenuti originali, accessibili e orientati alla partecipazione della comunità. YouTuber, utenti che trasmettono in diretta online, commentatori non legati ai mezzi di comunicazione tradizionali e creatori di racconti visivi competono oggi per l'attenzione del pubblico con i canali tradizionali, sfidandoli sul terreno della velocità, della pertinenza e del tono di voce.

Questo scenario produce una crescente disintermediazione, in cui il potere di selezione e di narrazione non è più prerogativa esclusiva delle emittenti o dei club, ma si distribuisce su una miriade di soggetti interconnessi. Tuttavia, l'autonomia promessa da questo modello presenta anche significativi margini di ambiguità. Come evidenziato da Scholz (2013), l'economia dei creatori di contenuti digitali è spesso segnata da una sovraesposizione alla pressione produttiva, all'instabilità reddituale e al rischio di esaurimento fisico e psicologico. La necessità di mantenere alta l'attenzione, rispondere in tempo reale, produrre contenuti regolari e interagire con la comunità dei tifosi genera una forma di lavoro continuo e totalizzante, che sovrappone prestazione mediale e vita privata. Inoltre, le piattaforme impongono standard impliciti di successo – tasso di coinvolgimento, visualizzazioni, like, tempo di permanenza – che possono condizionare in modo invisibile le scelte contenutistiche, premiando l'imitazione, la polarizzazione o la sovrasemplificazione. Anche la concorrenza tra creatori di contenuti online e canali di comunicazione tradizionali non è sempre simmetrica.

Le grandi emittenti, pur in difficoltà nel catturare le nuove generazioni, conservano risorse, accessi privilegiati e potere contrattuale. In molti casi, si assiste a una ibridazione: alcuni creatori di contenuti digitali vengono inglobati dai canali di comunicazione tradizionali come talenti emergenti; altri firmano accordi con club, federazioni o piattaforme per accedere a risorse tecniche e visibilità. Il risultato è un ecosistema ibrido e in continua evoluzione, dove le logiche della comunicazione tradizionale si mescolano con quelle della produzione individuale, e dove la distinzione tra professionismo e amatorialità diventa sempre più sfumata. La crescita dell'economia dei creatori di contenuti digitali nello sport, in definitiva, non è solo un fenomeno economico, ma una trasformazione culturale che coinvolge la definizione della celebrità, la costruzione del valore simbolico e le forme della sostenibilità professionale. L'atleta-creatore di contenuti digitali non è solo una nuova figura economica, ma un indicatore delle profonde trasformazioni nei modi di produzione, circolazione e consumo del contenuto sportivo nell'era digitale.

#### 5.4. Modelli di valorizzazione economica condivisa

Nel contesto della trasformazione digitale dell'industria sportiva, stanno emergendo modelli innovativi di valorizzazione economica che ridefiniscono la relazione tra tifosi, atleti, organizzazioni e piattaforme. L'avvento della blockchain, dei gettoni digitali e dei sistemi decentralizzati ha introdotto nuove logiche di partecipazione economica e simbolica che superano il tradizionale approccio della fruizione passiva e del coinvolgimento gratuito. In questo scenario, concetti come il valore dei tifosi, finanziamento collettivo, gestione condivisa e organizzazioni autonome decentrate assumono un ruolo centrale nell'articolazione di una nuova economia della partecipazione (Ante, Saggiu, Schellinger, e Wazinski 2024). Questa sezione analizza tre direzioni principali di questo cambiamento: le tecnologie di finanziamento collettivo e partecipativo; i modelli di gestione collaborativa e decentralizzata; infine, una riflessione critica sull'effettivo potere conferito ai tifosi in questi ecosistemi.

##### 5.4.1. Tokenizzazione, crowdfunding e valore del tifoso: nuove forme di finanziamento

Nel contesto dello sport digitale, la trasformazione più visibile e strutturale riguarda la ridefinizione del rapporto tra tifosi e valore economico. Il coinvolgimento non si limita più alla fruizione passiva di eventi o contenuti: prende la forma di una partecipazione attiva nei flussi finanziari che alimentano club, atleti, startup e piattaforme. A essere centrale è il concetto di partecipazione simbolica alla proprietà, ovvero la possibilità, per i tifosi, di sentirsi parte integrante dell'impresa sportiva, anche attraverso micro-investimenti o forme di proprietà diffusa. La trasformazione digitale dei beni (tokenizzazione) rappresenta una delle innovazioni più significative in questa direzione. Basata su tecnologie a registro distribuito (blockchain), consente la creazione di beni digitali unici – gettoni digitali scambiabili e non scambiabili – associati a vantaggi specifici, accessi esclusivi o diritti di voto. L'idea è di trasformare la partecipazione dei tifosi in una relazione a doppio senso: non solo spettatori, ma co-partecipanti economici e decisionali. Piattaforme come Chiliz e Socios.com sono al centro di questo ecosistema.

Chiliz, ad esempio, fornisce l'infrastruttura tecnologica che consente ai club sportivi di creare i propri gettoni digitali, venduti poi su Socios.com. I tifosi possono acquistare gettoni digitali del proprio club per partecipare a sondaggi (es. il colore della maglia, l'inno pre-partita), ottenere premi VIP, prodotti legati alla marca sportiva, o esperienze esclusive. Il modello, fortemente basato su meccaniche di gioco, introduce però anche elementi di speculazione: come mostrano Ante et al. (2024), i gettoni digitali per i tifosi oscillano di prezzo in base a emozioni collettive, risultati sportivi, indiscrezioni di mercato o eventi inattesi. Uno studio di Saggiu, Ante e Demir (2024) condotto durante i Mondiali di calcio FIFA ha evidenziato come i prezzi dei gettoni digitali riservati ai tifosi reagiscano in tempo reale alle partite, alle prestazioni degli atleti e alle aspettative del pubblico.

L'interazione tra valore economico e coinvolgimento emotivo crea un mercato ibrido in cui tifare e investire diventano azioni quasi indistinguibili. Questo produce un senso di «proprietà partecipativa» che, pur simbolica, può incidere sull'identità del tifoso. Tuttavia, queste forme di coinvolgimento economico presentano anche rischi. I tifosi, spesso privi di alfabetizzazione finanziaria o informatica sufficiente, si espongono a una volatilità elevata senza piena consapevolezza delle dinamiche di mercato. Non esistono ancora regolamentazioni solide che tutelino questi micro-investitori, né trasparenza su come i dati raccolti attraverso queste piattaforme vengano gestiti. Il risultato è un ecosistema promettente ma fragile, in cui l'inclusione rischia di tradursi in sfruttamento (Schlimm, Mereu e Breuer 2024).

Parallelamente alla trasformazione digitale dei beni, il finanziamento collettivo (crowdfunding) ha consolidato la propria presenza nello sport come strumento anche di coinvolgimento. Non si tratta più solo di un metodo alternativo per raccogliere fondi, ma di una strategia per attivare le comunità di tifosi in progetti condivisi e rafforzare il legame identitario tra tifoso e iniziativa. Piattaforme generaliste come Kickstarter o Indiegogo hanno ospitato centinaia di campagne legate allo sport: dalla realizzazione di documentari su atleti minori alla stampa di libri, alla costruzione di impianti locali. Più specificamente, iniziative verticali come Tifosy offrono strumenti su misura per club professionistici e dilettantistici. I tifosi possono contribuire economicamente a progetti infrastrutturali (nuove tribune, spogliatoi, campi da allenamento) o a progetti digitali (nuove app, video content, servizi streaming), ricevendo in cambio ricompense materiali o quote simboliche.

Un esempio significativo è il progetto promosso dall'FC Metz (Francia), che ha raccolto fondi per costruire un nuovo centro di allenamento giovanile attraverso micro-investimenti dei tifosi. In questo caso, il coinvolgimento economico è diventato elemento costitutivo della narrazione identitaria del club: non un semplice prestito, ma un atto di partecipazione collettiva alla sua evoluzione. Nel calcio italiano, alcune società dilettantistiche stanno sperimentando modelli di finanziamento collettivo con partecipazione azionaria, che permettono ai tifosi di acquisire quote vere e proprie della società. Questo spostamento dalla donazione alla proprietà rappresenta una svolta culturale: il tifoso non è più sostenitore, ma socio. Tuttavia, anche in questo caso non mancano le ambiguità. Le piattaforme di finanziamento collettivo in ambito sportivo tendono a enfatizzare la componente emotiva e narrativa dell'investimento, talvolta a scapito della trasparenza finanziaria. Come sottolineato da Saggu et al. (2024), la natura altamente speculativa di molti progetti basati su gettoni digitali può creare false aspettative, generando bolle microeconomiche spinte dall'entusiasmo momentaneo più che da piani d'impresa sostenibili.

Sia la trasformazione digitale dei beni che il finanziamento collettivo contribuiscono a ridefinire il concetto di proprietà nello sport. Non si tratta più (solo) di acquistare biglietti, abbonamenti o prodotti ufficiali, ma di investire tempo, denaro ed emozioni in asset digitali o progetti condivisi. In questo quadro, il concetto di valore del tifoso si arricchisce: non è solo il valore commerciale as-

sociato alla fedeltà del tifoso (come nel marketing tradizionale), ma una forma di capitale relazionale che può essere convertita in decisioni, accessi, visibilità e talvolta guadagni. Le organizzazioni sportive che abbracciano questi modelli devono però fare i conti con la tensione tra apertura e controllo: quanto potere sono disposte a cedere ai tifosi? Accettare fondi dai tifosi comporta anche cedere diritti decisionali? Senza una risposta chiara a queste domande, la promessa di partecipazione rischia di restare retorica.

#### 5.4.2. Modelli DAO e gestione dei tifosi: casi studio

Le Organizzazioni Autonome Decentrate (*Decentralized Autonomous Organizations*: DAO) rappresentano un'innovazione emergente, che ambisce a ridefinire il rapporto tra club, atleti, piattaforme e tifosi. Basate su tecnologie blockchain e contratti digitali automatizzati (smart contract), le DAO promettono una redistribuzione orizzontale del potere decisionale, svincolando la gestione del valore sportivo dalle gerarchie verticali tradizionali (DuPont 2020). In parole semplici, una DAO è un gruppo di persone che opera su internet senza un presidente che decide per tutti: le regole sono scritte in modo automatico dentro un programma e tutte le decisioni vengono prese insieme, votando: somiglia per certi versi a una cooperativa digitale. Le DAO si usano per gestire fondi o progetti, ma online e in modo automatico, senza una sede fisica o un consiglio di amministrazione.

Nel contesto sportivo, questo si traduce nella possibilità, almeno teorica, di un coinvolgimento reale e continuo dei tifosi nelle scelte strategiche delle organizzazioni. Uno degli esempi più significativi di DAO applicata allo sport è il Fan Controlled Football, fondata nel 2017. A differenza delle leghe tradizionali, dove le decisioni operative sono prese da dirigenti e allenatori, nel Fan Controlled Football i tifosi, attraverso il possesso di gettoni digitali, possono votare in tempo reale le azioni di gioco, scegliere le formazioni, approvare o modificare le regole di stagione e persino influenzare l'estetica delle squadre. Ogni tifoso, in base al numero di gettoni digitali che possiede, acquisisce un certo potere (Fan Controlled Football, 2021). Questo esperimento spinge al limite l'idea di coinvolgimento dei tifosi, trasformandoli in co-registi dell'esperienza sportiva. L'iniziativa, tuttavia, solleva interrogativi in merito alla sua sostenibilità. Innanzitutto, la capacità di mantenere l'interesse e la partecipazione attiva degli utenti per un'intera stagione è limitata: il rischio di stanchezza partecipativa è elevato. Inoltre, sebbene la retorica sia quella della decentralizzazione, le regole fondamentali della piattaforma sono comunque definite da un'organizzazione centrale, che stabilisce i limiti della co-decisione (Ante et al. 2024).

Un altro esperimento rilevante è quello di Rally, una piattaforma che consente a creatori di contenuti digitali, atleti e club di emettere gettoni digitali che possono essere usati per accedere a esperienze esclusive e votare decisioni. Così, ogni comunità di tifosi costruisce il proprio micro-cosmo governato da contratti digitali automatizzati, che possono stabilire le regole di partecipazione, le

ricompense e i diritti legati al possesso dei gettoni digitali. Ad esempio, alcuni atleti hanno iniziato a utilizzare questi strumenti per la valorizzazione economica della propria base di tifosi.

Alcuni combattenti di arti marziali miste o influencer sportivi su piattaforme come Twitch e YouTube hanno lanciato i propri gettoni digitali, creando modelli di gestione in cui i tifosi possono decidere su aspetti marginali – come contenuti da produrre o attività promozionali – oppure influenzare decisioni più sostanziali, come la scelta degli sponsor o la partecipazione a eventi (Chiliz 2025). Tuttavia, la sostenibilità di queste pratiche è incerta. Da un lato, esse offrono un'alternativa al tradizionale mecenatismo sportivo, disintermediando il rapporto tra atleta e pubblico; dall'altro, introducono dinamiche speculative e gerarchiche all'interno delle comunità di tifosi, in cui il potere decisionale del tifoso è proporzionale alla sua capacità di spesa. Questo compromette l'ideale democratico della gestione distribuita, sostituendolo con una logica di «pluto-crazia digitale» (Zuboff 2019). La promessa delle DAO è quella di creare spazi in cui ogni decisione possa essere presa attraverso consenso algoritmico, rendendo trasparente, verificabile e accessibile ogni fase della gestione sportiva. A livello teorico, club o organizzazioni interamente governate da DAO potrebbero permettere ai tifosi di votare su tutto: bilanci, strategie di mercato, investimenti in infrastrutture. Tuttavia, nella pratica, questi modelli restano ancora largamente utopici.

Le principali barriere sono tre: tecnologica, regolatoria e organizzativa. La maggioranza dei tifosi non ha familiarità con la tecnologia blockchain, i portafogli digitali, la comprensione dei contratti digitali automatizzati o la sicurezza delle proprie risorse digitali, creando una barriera all'ingresso che può limitare la base partecipativa (Hofacker, Malthouse, e Sultan 2020). I sistemi DAO pongono inoltre sfide significative in termini di riconoscimento legale, responsabilità giuridica e fiscalità. Le autorità di regolazione sportiva e finanziaria non hanno ancora definito cornici normative adeguate per queste forme ibride di gestione. A livello organizzativo, gestire un'associazione sportiva attraverso DAO richiede una semplificazione estrema delle decisioni, o la creazione di livelli multipli di delega. Questo può entrare in conflitto con l'efficienza operativa e la rapidità richiesta in contesti competitivi.

Hutchins e Rowe (2012) evidenziano inoltre che la natura effimera delle comunità digitali di tifosi rende difficile costruire una cultura organizzativa stabile e duratura. L'attrattiva delle DAO, quindi, può essere maggiore in contesti di nicchia o tra comunità di tifosi nativi digitali, mentre risulta più difficile da implementare su larga scala o in sport tradizionali con forti radici istituzionali. Molti progetti che si definiscono decentralizzati utilizzano in realtà solo parzialmente le logiche DAO.

Il caso di Socios.com è esemplare: la piattaforma offre ai tifosi la possibilità di votare su aspetti simbolici (design delle maglie, musiche d'ingresso, contenuti esclusivi), ma non sulle decisioni strutturali del club (Socios.com 2025). Questo ha portato alcuni osservatori a parlare di pseudo-gestione di partecipazione trasformata in gioco (Zwick, Bonsu, e Darmody 2008): una simulazione o illusio-

ne di potere decisionale in cui il tifoso è attivamente coinvolto, ma entro binari prestabiliti e senza impatto reale sulla struttura gestionale. Questa dinamica è problematica sotto due aspetti. Da un lato, rischia di deludere le aspettative dei tifosi, generando cinismo e disaffezione; dall'altro, può consolidare un modello estrattivo in cui la partecipazione serve più a generare dati e valore di mercato che a redistribuire potere. Scholz (2013) e Terranova (2000) hanno già denunciato come molte piattaforme di co-creazione si basino in realtà sul lavoro gratuito o sottopagato dei tifosi, dissimulato sotto forma di partecipazione volontaria.

Nonostante questi limiti, le esperienze DAO contribuiscono a riattivare il dibattito sulla proprietà collettiva nello sport. In passato, modelli come le associazioni di tifosi nel Regno Unito o la regola del 50+1 nella Bundesliga tedesca avevano già indicato la strada di una struttura gestionale plurale (cfr. Cap. 4 par. 4.6.2). Le DAO possono aggiornare questi ideali alla realtà digitale, offrendo strumenti tecnologici per implementare trasparenza, responsabilizzazione e partecipazione effettiva. Tuttavia, per essere realmente trasformative, le DAO dovrebbero superare il feticismo tecnologico e ancorarsi a una progettualità politica e sociale più ampia. Non basta distribuire gettoni digitali o aprire votazioni online: è necessario educare, responsabilizzare, costruire cultura e infrastrutture per un'autentica democrazia sportiva digitale.

#### 5.4.3. Riflessione critica: potere vero o partecipazione simbolica?

L'euforia con cui l'industria sportiva ha abbracciato le tecnologie collaborative, i meccanismi di trasformazione in beni digitali, che convertono l'interazione simbolica in una microtransazione finanziaria, e i modelli di partecipazione trasformati ormai in meri giochi impone, oggi più che mai, un'indagine critica sulla reale qualità del potere decisionale conferito ai tifosi. Il lessico diffuso – partecipazione autentica, comunità di tifosi, possesso, coinvolgimento – sembra suggerire una riconfigurazione radicale dei rapporti di potere tra istituzioni sportive e pubblico. Tuttavia, come spesso accade nelle economie digitali, l'estetica della partecipazione può essere disgiunta dalla sua sostanza, e la promessa di inclusione può occultare meccanismi estrattivi e dinamiche di controllo. Zwick, Bonsu e Darmody (2008) descrivono questo fenomeno come co-creazione governata, ovvero un meccanismo attraverso cui le organizzazioni aprono spazi di partecipazione solo su elementi accessori, mantenendo il pieno controllo sulle decisioni strategiche, sulle risorse finanziarie e sulla narrativa istituzionale. In tale contesto, le scelte offerte agli utenti – la selezione di un inno, il design di una maglietta, o il nome di una nuova mascotte – assumono una funzione decorativa: una forma di potere simbolico, illusorio, privo di impatto effettivo sulle strutture decisionali o sulle priorità economiche del sistema sportivo. Si tratta, in altri termini, di una partecipazione senza redistribuzione, più prossima alla condivisione di una esperienza che alla condivisione della gestione vera e propria.

Come nota Scholz (2013), le piattaforme digitali non sono spazi neutrali di partecipazione democratica, ma architetture progettate per ottimizzare la produzione e l'estrazione di valore. Il coinvolgimento dell'utente è ingegnerizzato

per essere funzionale alle metriche di coinvolgimento, alla raccolta dati e alla costruzione di profilazioni sempre più accurate, in un ciclo continuo di produzione-consumo che avvantaggia in modo strutturale i proprietari dell'infrastruttura. La promessa di potere decisionale è dunque spesso subordinata a una logica funzionalista: il tifoso partecipa nella misura in cui la sua attività può essere convertita in informazioni sul comportamento, monetizzazione diretta o intensificazione del capitale relazionale del club o della piattaforma.

Questa tensione è ulteriormente amplificata dalla diffusione dei modelli di trasformazione in beni digitali, che convertono l'interazione simbolica in una microtransazione finanziaria, oggetti digitali da collezione, gettoni virtuali e altri strumenti basati su tecnologie a registro distribuito (blockchain), che offrono agli utenti la possibilità di possedere frammenti solo simbolici del mondo sportivo, e spesso anche a condizioni opache, volatili e con un reale potere decisionale molto limitato. Come sottolineano Schlimm, Mereu e Breuer (2024) e Saggi, Ante e Demir (2024), la logica del possesso digitale non garantisce necessariamente una partecipazione autentica o un maggiore controllo da parte degli utenti, ma espone semmai i tifosi alla speculazione, alla volatilità del mercato e a una nuova forma di rischio individualizzato. L'identità del tifoso, in questo quadro, si riconfigura come una risorsa negoziabile: non più (o non solo) legame affettivo, ma investimento a rendimento variabile. La trasformazione della passione in portafoglio apre nuovi spazi di partecipazione economica, ma al prezzo di una mercificazione della relazione sportiva.

Si tratta, a tutti gli effetti, di un passaggio dalla fidelizzazione all'azionariato emotivo, in cui l'adesione al progetto sportivo è intermediata da logiche speculative, e l'appartenenza alla comunità di tifosi si misura in quote, numero di gettoni, distintivi o accessi a pagamento. Terranova (2000) ci offre uno strumento interpretativo utile per comprendere la natura ambivalente di queste dinamiche. Nella sua analisi sul lavoro gratuito nelle reti digitali, evidenzia come le economie dell'informazione si nutrano del contributo volontario, affettivo e creativo degli utenti, trasformandolo in valore economico senza corrispondere un reale potere contrattuale o una redistribuzione equa. Applicato al contesto sportivo, questo suggerisce che molte delle pratiche di coinvolgimento collaborativo si fondano in realtà su un modello estrattivo, in cui la partecipazione è incentivata ma non riconosciuta come forma di lavoro o di ownership sostanziale.

Anche la dimensione della sorveglianza merita una riflessione critica. Hofacker, Malthouse e Sultan (2016) introducono il concetto di sorveglianza partecipativa, per descrivere il meccanismo attraverso cui gli utenti, pur agendo liberamente, si sottopongono a una tracciabilità pervasiva e non sempre consapevole. Ogni gesto, dalla votazione su un'app alla visualizzazione di un contenuto esclusivo, produce dati che alimentano i sistemi di profilazione e targetizzazione. Il tifoso viene così trasformato in soggetto datificato, incluso nel ciclo produttivo delle piattaforme ma escluso dalle loro logiche di gestione e responsabilità. Zuboff (2019), nel suo lavoro sul capitalismo della sorveglianza, amplia ulteriormente questo scenario, mostrando come il controllo delle informazioni personali sia il vero campo di battaglia del XXI secolo.

Quando applicata allo sport, questa prospettiva ci invita a chiederci: quali sono le implicazioni di una relazione sportiva completamente mediata da piattaforme che accumulano, analizzano e sfruttano i dati degli utenti? A chi appartengono le metriche di coinvolgimento, le preferenze di visualizzazione, i pattern di interazione? Chi controlla la narrazione e con quali finalità? In ultima analisi, il concetto di potere decisionale nel contesto dello sport digitale non può essere separato da una riflessione sulle condizioni materiali e simboliche che la rendono possibile. Partecipare non significa solo cliccare, votare o acquistare: significa avere accesso agli strumenti decisionali, influenzare le priorità strategiche, co-determinare i valori fondanti dell'organizzazione. In assenza di questi elementi, il rischio è che il coinvolgimento diventi una versione aggiornata del consumo passivo: più interattivo, più personalizzato, ma non necessariamente più equo o trasformativo.

## 5.5. Verso un modello post-industriale dello sport

Nel contesto digitale, lo sport si sta trasformando in una vera e propria industria culturale, non più limitata alla produzione e commercializzazione di eventi competitivi, ma sempre più orientata alla costruzione di un flusso continuo di contenuti, esperienze e narrazioni condivise. Questa trasformazione suggerisce l'adozione di una prospettiva post-industriale sul settore dello sport, in cui il valore si genera non tanto nell'arena sportiva, quanto nella capacità di attivare reti di significato, partecipazione e attenzione attraverso molteplici canali.

### 5.5.1. Lo sport come impresa culturale e piattaforma narrativa

Lo sport, oggi, si comporta come una piattaforma narrativa permanente, nella quale ogni elemento – una conferenza stampa, un tweet di un atleta, una diretta su Twitch, un documentario su Netflix – può generare valore in termini culturali, simbolici ed economici. Il modello industriale centrato sul ciclo stagionale delle competizioni lascia spazio a un ecosistema narrativo sempre attivo, dove le linee temporali si moltiplicano e si sfocano, e in cui la distinzione tra prestazione atletica, racconto e promozione perde consistenza. In questa transizione, lo sport smette di essere soltanto un evento e diventa un flusso.

Terranova (2000) ha osservato come nelle economie digitali il lavoro immateriale – inclusi affetti, creatività e partecipazione – diventi fonte di valore. Questo vale pienamente anche per lo sport, dove i tifosi producono e condividono contenuti che prolungano indefinitamente la vita mediatica di ogni episodio sportivo. Il goal o la sconfitta non sono più momenti finiti, ma innescano nuove narrazioni: attraverso contenuti condivisi su larga scala, reazioni del pubblico, racconti audio o brevi video adattati ai dispositivi mobili, ogni episodio viene rielaborato, reinterpretato, trasformato, fatto circolare e valorizzato economicamente su piattaforme sempre più frammentate ma interconnesse. A differenza del passato, in cui l'incontro sportivo rappresentava il momento centrale per l'attenzione e la redditività, oggi il valore si estende e si distribuisce attraverso

una varietà di contenuti e azioni nei canali di comunicazione. Filmati con le reazioni dei tifosi, racconti personali dopo la partita, materiali esclusivi e momenti di scambio dal vivo su Instagram o Twitch: l'esperienza sportiva si allunga nel tempo e nello spazio, si ramifica nei flussi dei social media, all'interno delle sequenze organizzate dagli algoritmi, nei canali di comunicazione dei tifosi e dei creatori di contenuti digitali.

Come evidenziato da Hesmondhalgh e Baker (2011), nelle industrie culturali contemporanee i contenuti non sono solo prodotti, ma processi relazionali, in cui i significati vengono negoziati costantemente tra produttori, esecutori e pubblico. Lo sport digitale si inserisce pienamente in questa logica, configurandosi come una piattaforma narrativa pervasiva e interattiva. Questo nuovo assetto ridefinisce le economie dell'attenzione, in quanto la valorizzazione economica non dipende più unicamente dalla vendita di biglietti o diritti televisivi, ma dalla capacità di mantenere attiva e coinvolta la comunità dei tifosi attraverso una narrativa condivisa, che non è più una strategia ancillare, ma l'elemento costitutivo del valore.

Il documentario «The Last Dance» su Netflix ha rappresentato un caso esemplare: rilanciando la figura di Michael Jordan e la mitologia dei Chicago Bulls anni '90, ha attivato una nuova generazione di spettatori, promozione di prodotti legati alla marca sportiva, collaborazioni e contenuti derivati, pur senza alcun evento sportivo in corso. Come sottolinea Boyle (2021), l'industria sportiva contemporanea non può più essere compresa senza tener conto delle dinamiche di produzione culturale che avvengono oltre il campo da gioco. Le piattaforme digitali svolgono un ruolo centrale in questo processo. Esse non si limitano a distribuire contenuti sportivi: li selezionano, li potenziano, li mettono in relazione tra loro, ne orientano l'interpretazione. YouTube consente agli utenti di creare momenti salienti personalizzati; TikTok rende semplice e immediato modificare e reinterpretare contenuti emotivamente densi; Twitter favorisce la viralità di commenti e reazioni in diretta. Questo ambiente genera nuove forme di lavoro relazionale e affettivo, spesso non riconosciuto né retribuito, ma essenziale alla produzione di senso.

Come osservano Fuchs (2014) e Scholz (2013), il contributo dei tifosi come produttori-consumatori – viene capitalizzato dalle piattaforme in termini di traffico, pubblicità e dati, ma raramente è accompagnato da una redistribuzione del valore. Anche gli stessi atleti si inseriscono in questa dinamica, agendo come soggetti narranti. Attraverso i propri canali social, essi costruiscono micro-racconti quotidiani che generano identificazione e coinvolgimento: un dietro le quinte, un commento ironico, un video di allenamento, una dichiarazione politica. La loro funzione non è solo tecnica o sportiva, ma espressiva. Come nota Hodge-Walker (2015), la costruzione di un'identità narrativa coerente diventa parte integrante del valore economico e della carriera di un atleta. In questo senso, la dimensione comunicativa si affianca a quella sportiva, ampliando il perimetro di ciò che è traducibile in valore economico.

Non è un caso che molte agenzie che rappresentano atleti oggi si occupino di creazione di narrazioni, gestione dei contenuti e della marca tanto quanto di

contratti e sponsorizzazioni. Lo sport diventa quindi un'impresa culturale diffusa, in cui molteplici soggetti – canali di comunicazione, club, creatori di contenuti digitali, agenzie, algoritmi – partecipano alla costruzione del significato e della visibilità. La serialità tipica delle industrie dell'intrattenimento penetra anche lo sport, non solo nei formati (es. docuserie), ma nella logica stessa della produzione di contenuti. Come sottolinea Napoli (2011), la trasformazione del pubblico da passivo a flusso segmentabile e monitorabile cambia radicalmente il modo in cui viene concepito e venduto il valore mediatico. Ogni clic, ogni commento, ogni visualizzazione entra in una catena di valore che si alimenta anche senza l'evento sportivo vero e proprio. Questo modello espanso presenta però alcune criticità. Innanzitutto, tende a generare una sovrapposizione continua tra tempo libero e tempo produttivo: il tifoso è costantemente sollecitato a interagire, partecipare, esprimersi, anche quando non c'è una partita.

Il rischio di sovraccarico cognitivo e affettivo – descritto da Zuboff (2019) come parte integrante del monitoraggio di dati automatico e continuo che caratterizza i contesti digitali – può erodere il piacere spontaneo della fruizione sportiva, trasformandolo in routine algoritmica. Inoltre, la logica della perenne narrazione tende a privilegiare gli aspetti più spettacolarizzabili e virali, a scapito della complessità tecnica o tattica. L'attenzione si sposta dalle dinamiche di gioco ai momenti emozionali, dai risultati alla gestualità, dal campo allo schermo. Infine, la centralità della narrazione produce anche nuove asimmetrie di potere. Chi controlla le piattaforme, gli strumenti di montaggio, gli algoritmi di visibilità, decide in larga parte quali storie passano, quali vengono potenziate, quali restano marginali. Come osservano Andrejevic (2007) e Srnicek (2017), il controllo dei canali narrativi è una forma di potere economico e politico che incide profondamente sulle dinamiche dell'industria culturale. Lo sport, diventando un ambiente comunicativo sempre attivo, rischia di riprodurre al suo interno le disuguaglianze e le tensioni del capitalismo digitale, anche quando si presenta come spazio di svago o passione condivisa.

#### 5.5.2. Rottura del binomio valore = evento sportivo: valorizzazione distribuita e continua

La crescente centralità delle piattaforme digitali, la frammentazione delle esperienze sportive su più formati e canali, e la capacità degli attori sportivi di sfruttare economicamente ogni fase del ciclo narrativo e relazionale – dall'allenamento al dietro le quinte, dal messaggio su X (ex Twitter) alla docuserie – delineano una nuova configurazione del valore nello sport. Non è più il risultato sul campo a determinare la centralità economica dell'attività sportiva, ma la capacità di generare coinvolgimento continuativo, distribuito e scalabile. Il valore non risiede più nel momento dell'evento agonistico, ma nel suo prima e dopo, nel suo racconto, nella sua reinvenzione digitale. In una simile cornice, il valore sportivo diventa funzione della capacità di catalizzare attenzione nel tempo, coinvolgere pubblici eterogenei su piattaforme diverse e attivare economie secondarie basate su contenuti, comunità di tifosi e dati. Come osserva Scholz

(2013), ciò che rende redditizio un contenuto digitale non è il suo esito, ma la sua circolazione e la sua capacità di attivare pratiche di consumo e co-produzione. In questo scenario, la valorizzazione economica dello sport si articola in forme sempre più pervasive e flessibili: micro-pagamenti per contenuti esclusivi (es. dietro le quinte, diari video, materiali tecnici), accesso a comunità di tifosi più esclusive su Patreon o Discord, trasformazione dell'interazione tra tifoso e atleta in oggetti digitali scambiabili online, piattaforme digitali che offrono programmi di allenamento personalizzati come servizio con contenuti personalizzati e piani di abbonamento su app e piattaforme verticali.

Il valore diventa quindi generato da una moltitudine di interazioni digitali distribuite nel tempo, spesso disconnesse dal momento agonistico in senso stretto. Un tutorial tecnico pubblicato su Instagram, una rubrica settimanale su Twitch o una collezione limitata di abbigliamento promossa da un atleta su TikTok possono generare flussi economici significativi pur non essendo un evento in senso tradizionale. Tale logica si riflette anche nella riorganizzazione delle priorità commerciali di club, federazioni e atleti, che oggi investono sistematicamente in strutture narrative, squadre editoriali, gestione delle comunità di tifosi e piattaforme dirette. Non è più sufficiente ottenere visibilità in occasione di una competizione: bisogna costruire un continuum narrativo capace di mantenere attiva e coinvolta la comunità dei tifosi nell'interstizio tra un evento e l'altro, nella quotidianità. La prestazione diventa quindi solo uno dei molteplici elementi monetizzabili in un sistema economico che si regge sulla relazione continua, sulla produzione di contenuti e sulla partecipazione affettiva.

Hesmondhalgh e Baker (2011) sottolineano che nelle industrie culturali contemporanee, la produzione non si esaurisce in un bene finito, ma assume la forma di un processo relazionale continuo, dove l'interazione costante tra performer e audience diventa fonte di valore economico e simbolico. La trasformazione del valore sportivo non riguarda solo l'intensificazione della produzione, ma anche la sua distribuzione. Ogni elemento della filiera sportiva – preparazione fisica, contenuti dietro le quinte, interazioni con il pubblico attraverso le reti sociali, conversazioni in tempo reale e attività pensate per coinvolgere attraverso il gioco – può essere disaggregato e riconfigurato come una risorsa valorizzabile economicamente. Questo approccio frammenta il prodotto sportivo in micro-unità economiche, ognuna delle quali contribuisce alla costruzione del valore complessivo. Ad esempio, un allenatore può vendere sessioni personalizzate online, un fisioterapista condividere contenuti educativi tramite piattaforme a pagamento, un atleta creare un audio online con un modello a doppio livello di accesso: una parte dei contenuti è gratuita, mentre il resto è riservato a chi sottoscrive un abbonamento.

Arvidsson e Peitersen (2013) parlano in questo contesto di valore reputazionale, ovvero la capacità di un soggetto (individuale o collettivo) di mobilitare attenzione, fiducia e partecipazione come forme di capitale. Non è più sufficiente essere bravi tecnicamente: bisogna essere riconoscibili, autentici, capaci di generare conversazioni, trend e affiliazione. In quest'ottica, la reputazione – in quanto sintesi tra visibilità, coerenza e coinvolgimento – diventa una risorsa chiave nell'economia dello sport post-industriale. Il capitale simbolico dell'at-

leta, ma anche del club o della federazione, viene tradotto in valore economico attraverso il design delle interazioni, la gestione strategica della presenza digitale, e la capacità di attivare comunità di tifosi. A consolidare questa trasformazione interviene la crescente convergenza tra sport, spettacolo e piattaforme digitali.

Come evidenzia Meikle (2016), la mediazione digitale trasforma radicalmente la relazione tra contenuto e pubblico, spingendo verso una personalizzazione estrema delle esperienze e una fruizione asincrona, on-demand, algoritmica. In questo ambiente, il valore sportivo si costruisce attraverso la relazione costante tra dati, algoritmi e comportamenti di consumo. La selezione, il suggerimento, la categorizzazione e la viralizzazione dei contenuti sportivi sono guidati da metriche di attenzione, tempo di visualizzazione, tasso di interazione e affinità comportamentale, più che da logiche editoriali o agonistiche. Questa dinamica produce effetti significativi anche sulla struttura dell'offerta sportiva. Club e atleti sono spinti a diversificare la propria produzione mediatica, includendo contenuti non sportivi, aspetti legati allo stile di vita, video dimostrativi, rubriche personali, formati seriali.

L'obiettivo non è solo mantenere rilevanza mediatica, ma soprattutto occupare tempo-cervello (Davenport e Beck 2001), cioè generare presenza costante nei flussi informativi e sociali dell'utente. Questo porta a una pressione continua sulla produzione di contenuti, in cui l'identità sportiva viene spesso affiancata o sovrapposta a ruoli di influencer, educatore, attivista o entertainer. Infine, questa nuova economia del valore distribuito presenta anche alcuni rischi e tensioni. La spinta alla valorizzazione economica continua può produrre fenomeni di sovraccarico informativo, affaticamento digitale, esaurimento psicologico tra atleti e personale, nonché una polarizzazione dell'attenzione sui soggetti più visibili e capaci di generare coinvolgimento, a scapito della qualità tecnica o dell'equità competitiva. Inoltre, il valore generato attraverso le interazioni digitali tende a essere catturato da piattaforme centralizzate, che fungono da infrastrutture di intermediazione e trattenimento del valore, ponendo interrogativi su chi realmente beneficia della nuova distribuzione economica. Come osserva Srnicek (2017), le piattaforme sono attori capaci di dettare le regole del gioco economico, regolando accesso, visibilità e valorizzazione economica attraverso logiche proprietarie e opache.

Nel complesso, la rottura del binomio valore = evento sportivo apre a un modello post-industriale del settore sportivo, in cui la centralità economica si sposta dalla prestazione alla relazione, dal risultato al racconto, dall'evento all'ecosistema di senso. Per comprendere e gestire questa trasformazione, è necessario sviluppare competenze che integrino il marketing sportivo con l'economia delle piattaforme, la gestione delle comunità di tifosi, la produzione culturale e l'analisi dei dati.

### 5.5.3. Rischi e contraddizioni: precarietà del lavoro nello sport

La transizione verso un modello post-industriale dello sport, fondato sulla produzione continua di contenuti e sulla valorizzazione economica distribuita, presenta opportunità ma anche zone d'ombra significative. Se da un lato il digitale consente a un numero crescente di soggetti – atleti, creatori di contenuti

digitali, micro-imprese sportive – di partecipare alla catena del valore, dall'altro introduce dinamiche lavorative, informative e simboliche che sollevano questioni etiche e di sostenibilità. Tra queste, emergono con forza le logiche della *gig economy*, la pressione alla visibilità permanente, il sovraccarico cognitivo e la sorveglianza algoritmica. Il primo elemento critico riguarda la crescente precarizzazione delle condizioni lavorative nello sport digitale. Con l'indebolimento delle strutture gerarchiche tradizionali – come club, federazioni ed emittenti – e con l'eliminazione degli intermediari causata dalle piattaforme digitali, molti professionisti dello sport si trovano a lavorare in condizioni simili a quelle del lavoro precario su richiesta, senza garanzie stabili né rapporti continuativi, con alti livelli di flessibilità, ma anche con scarsa sicurezza contrattuale.

Come osserva Fuchs (2014), la retorica della libertà digitale spesso maschera un aumento delle pressioni sul lavoratore, che deve continuamente auto-promuoversi, adattarsi agli algoritmi e produrre contenuti coinvolgenti per mantenere visibilità e introiti. Questo vale non solo per i creator digitali, ma anche per atleti professionisti e semi-professionisti, chiamati a diventare produttori multicanale del proprio sé pubblico. L'attenzione costante richiesta dalle piattaforme e la dipendenza dai meccanismi di coinvolgimento generano un secondo rischio: quello di una prestazione mediatica continua. Come ha notato Andrejevic (2007), nella nuova configurazione della comunicazione digitale, il soggetto non è solo produttore o consumatore di contenuti, ma anche oggetto continuo di sorveglianza e misurazione. Nel contesto sportivo, questo si traduce nella necessità, per atleti e professionisti, di essere sempre online: pronti a condividere un dietro le quinte, a postare una reaction, a commentare un evento in tempo reale. L'identità pubblica diventa quindi una prestazione senza interruzioni, in cui la distinzione tra lavoro e tempo libero, tra produzione e esistenza quotidiana, tende a scomparire. Nel contesto sportivo, questo significa che ogni gesto – un click su una piattaforma, un like a un post, la scelta di un abbonamento – viene registrato, profilato e utilizzato per perfezionare le strategie di valorizzazione economica. Atleti e tifosi diventano così non solo utenti ma anche fonti di dati, il cui comportamento alimenta cicli algoritmici che gestiscono le proposte personalizzate, il raggiungimento del segmento di utenti e ottimizzano la visibilità.

Questa sorveglianza partecipativa (Hofacker, Malthouse e Sultan 2016) introduce nuove asimmetrie di potere, in cui chi controlla le piattaforme digitali dispone di vantaggi informativi ed economici rispetto ai produttori di contenuti o ai consumatori stessi. Un ulteriore livello di riflessione riguarda l'impatto psicologico e sociale di queste trasformazioni. Il costante bisogno di produrre contenuti e restare visibili può generare ansia da prestazione, esaurimento psicologico e disconnessione relazionale. Molti atleti e creatori di contenuti digitali, soprattutto quelli senza una squadra di supporto strutturata, faticano a gestire la pressione dell'economia dei creatori di contenuti digitali, in cui la rilevanza è misurata in click, visualizzazioni e interazioni. La valorizzazione economica dell'attenzione, in questo senso, è un gioco a somma zero: pochi vincono, molti restano nell'invisibilità. Inoltre, come notano Hesmondhalgh e Baker (2011), le industrie culturali tendono a sfruttare il desiderio di visibilità per indurre una

disponibilità continua al lavoro creativo, spesso non retribuito o sottopagato, soprattutto nelle fasi iniziali della carriera.

Nel contesto dello sport, la retorica dell'opportunità per tutti può nascondere meccanismi selettivi e meritocratici solo in apparenza. Non tutti gli atleti hanno le stesse risorse tecnologiche, narrative o relazionali per emergere nel nuovo ecosistema digitale. Chi dispone di una comunità di tifosi pre-esistente, di competenze digitali o di supporti professionali ha maggiori possibilità di trasformarsi in micro-impresa sostenibile. Al contrario, chi proviene da sport meno coperti dai canali di comunicazione tradizionali, da contesti periferici o marginalizzati, rischia di restare escluso dalla nuova economia dell'attenzione. Anche la relazione con i tifosi è soggetta a tensioni. Se da un lato l'interazione diretta via social, streaming o piattaforme online basate su gettoni digitali può aumentare il senso di vicinanza e coinvolgimento, dall'altro può generare aspettative di accessibilità costante. L'atleta o il creator diventano accessibili su richiesta, con una perdita progressiva di spazio privato e autonomia narrativa.

Come sottolinea Andrejevic (2007), l'intimità prodotta dalle piattaforme digitali è spesso una costruzione strategica, funzionale al coinvolgimento ma potenzialmente invasiva o usurante per chi la subisce. Infine, si apre una questione più ampia: se ogni elemento dell'esperienza sportiva è sfruttabile economicamente, cosa ne è dell'esperienza disinteressata, spontanea, non orientata alla prestazione e al risultato? La continua integrazione tra sport e piattaforme digitali rischia di colonizzare anche le aree più intime del vissuto sportivo – l'errore, il gioco fine a sé stesso, la sperimentazione non redditizia. In un'economia dove tutto è contenuto, anche il silenzio, il fallimento o l'assenza diventano sospetti, da evitare o nascondere. In sintesi, il modello post-industriale dello sport – pur ricco di potenzialità economiche e innovative – deve fare i conti con nuove forme di rischio, disuguaglianza e vulnerabilità. La sfida è costruire ambienti che non siano solo efficienti e redditizi, ma anche equi, sostenibili e capaci di rispettare la complessità dell'esperienza sportiva umana.

## 5.6. Conclusione

L'analisi condotta in questo capitolo ha mostrato come l'imprenditorialità sportiva nell'era digitale abbia assunto forme sempre più diffuse, ibride e collaborative. La figura dell'imprenditore sportivo non coincide più esclusivamente con il dirigente di club o con l'investitore istituzionale, ma si estende a una pluralità di soggetti: atleti-imprenditori, creator sportivi, piattaforme tecnologiche, comunità di tifosi organizzate e startup. Questa molteplicità di attori partecipa alla costruzione di valore economico e simbolico, trasformando lo sport da industria verticale a ecosistema imprenditoriale distribuito, in cui il capitale narrativo, relazionale e digitale viene costantemente generato, valorizzato economicamente e riconfigurato.

La transizione dall'impresa sportiva al sistema sportivo interconnesso ha comportato una ridefinizione profonda delle logiche operative: non più una struttura chiusa e gerarchica, ma una rete di flussi, scambi e cooperazioni interattive.

In questo scenario, le piattaforme digitali non sono soltanto canali distributivi, ma infrastrutture imprenditoriali capaci di generare nuovi mercati (gettoni digitali fungibili e non, contenuti in abbonamento), modelli di gestione (DAO, valore dei tifosi) e pratiche di valorizzazione economica (vendita attraverso i social media, finanziamento collettivo ed economia dell'attenzione). Tuttavia, questo dinamismo imprenditoriale è accompagnato da tensioni strutturali che emergono chiaramente: la precarietà del lavoro creativo e sportivo, la pressione della visibilità continua, la sorveglianza algoritmica e la possibilità che la partecipazione venga simulata invece che effettivamente condivisa. Il rischio è che l'apertura promessa dai nuovi strumenti si traduca in nuove asimmetrie di potere, dove pochi attori – tecnici, economici o tecnologici – definiscono le regole del gioco mentre altri, pur apparentemente coinvolti, operano in condizioni di dipendenza o esclusione.

Queste dinamiche aprono direttamente la riflessione al Capitolo 6, incentrato sulla co-creazione mediata dalla tecnologia e sulle sue implicazioni gestionali, etiche e sociali. In particolare, si passerà a esaminare le opportunità e i rischi della co-creazione sportiva digitale, i temi del controllo, della trasparenza, del sovraccarico informativo e dell'esclusione digitale, e infine le implicazioni etiche e relazionali dei sistemi basati su dati, metriche e automazione, con particolare attenzione alla giustizia algoritmica, alla tutela della privacy e alla costruzione di un ecosistema sportivo digitale che sia equo e sostenibile. L'evoluzione dell'imprenditorialità sportiva nel contesto digitale non può dunque essere letta solo in termini di innovazione economica o strategica, ma richiede un'analisi sistemica che tenga conto dei suoi impatti culturali, politici e valoriali. È questo il compito che ci attende nel capitolo successivo.

## Tecnologia e co-creazione: limiti, rischi e implicazioni manageriali

### 6.1. Introduzione

La trasformazione digitale dell'ecosistema sportivo, delineata nei capitoli precedenti, ha comportato una ridefinizione profonda delle dinamiche di produzione, consumo e legittimazione del valore sportivo. Si è passati da un modello centrato sul club come attore imprenditoriale unico (Cap. 1 e 2) a un sistema reticolare in cui atleti, piattaforme, startup, federazioni e comunità di tifosi contribuiscono alla costruzione del significato e alla generazione di valore economico, simbolico e culturale (Cap. 3, 4 e 5). L'attenzione è diventata moneta, la visibilità è una risorsa, la narrazione è un'infrastruttura. In questo scenario, la co-creazione di valore si afferma come concetto chiave per comprendere le trasformazioni in atto, ma anche come terreno di ambivalenze e interrogativi ancora aperti.

Co-creazione, in ambito sportivo, non indica soltanto il contributo dell'utente alla produzione di contenuti o alla promozione di un evento. Dalla gestione condivisa (come nel caso delle organizzazioni autonome decentralizzate, dei diritti di voto e del finanziamento collettivo basato su quote), alla possibilità di generare valore economico tramite oggetti digitali da collezione, gettoni digitali e piattaforme pensate per i tifosi, fino alla gestione del capitale reputazionale e relazionale. Il tifoso non è più spettatore passivo, ma viene sollecitato a diventare investitore, elettore, co-produttore, ambasciatore, creatore, sostenitore. Allo stesso modo, l'atleta ha superato il ruolo di mero volto rappresentativo per assumere posizioni strategiche come protagonista, narratore e imprenditore culturale.

Daniele Scarpi de Claricini, University of Bologna, Italy, [daniele.scarpi@unibo.it](mailto:daniele.scarpi@unibo.it), 0000-0001-9652-9109

Referee List (DOI 10.36253/fup\_referee\_list)

FUP Best Practice in Scholarly Publishing (DOI 10.36253/fup\_best\_practice)

Daniele Scarpi de Claricini, *Sport, tecnologia e co-creazione del valore. Nuovi modelli di coinvolgimento del consumatore*, © 2025 Author(s), CC BY 4.0, published by Firenze University Press, ISBN 979-12-215-0740-9, DOI 10.36253/979-12-215-0740-9

Questa evoluzione è stata abilitata dalle tecnologie digitali, che hanno reso possibile l'interazione asincrona, la produzione distribuita, il coinvolgimento individualizzato e la valorizzazione economica della relazione. Tuttavia, proprio questa apparente democratizzazione pone questioni urgenti di natura organizzativa, etica e politica. Il coinvolgimento attivo delle audience, quando incanalato attraverso strutture tecnologiche governate da algoritmi, può trasformarsi in una nuova forma di lavoro immateriale non retribuito, oppure in una partecipazione simbolica, in cui l'illusione di potere decisionale nasconde logiche di controllo e sorveglianza (Zwick, Bonsu e Darmody 2008; Terranova 2000; Andrejevic 2007).

I capitoli precedenti hanno mostrato come queste dinamiche si siano articolate in forme diverse: nel passaggio dal consumo all'attivazione emotiva e produttiva del tifoso (Cap. 2), nell'affermazione dei creator sportivi come micro-imprese autonome (Cap. 5), nella disintermediazione del valore attraverso piattaforme e tecnologie blockchain (Cap. 4). Il presente capitolo si propone di tirare le fila di questo percorso, problematizzando il concetto stesso di co-creazione come modello operativo all'interno dell'economia sportiva contemporanea.

In particolare, il capitolo si articola lungo tre direttrici principali. La prima (6.1) esplora le opportunità e i rischi della co-creazione mediata dalla tecnologia. Verranno analizzate le forme ibride di partecipazione che stanno emergendo: dal voto sulle decisioni dei club tramite gettoni digitali, alla produzione di contenuti da parte degli stessi tifosi, fino alle dinamiche di coinvolgimento ispirate al gioco, che introducono elementi di competizione e premi per incentivare l'interazione. Questa sezione cercherà di chiarire quali elementi rappresentino effettive cessioni di potere decisionale ai tifosi e quali, invece, si configurino meramente come partecipazioni simboliche al processo decisionale.

La seconda direttrice (6.2) affronta le implicazioni gestionali e organizzative che derivano dall'adozione di strumenti digitali di co-creazione. La crescente dipendenza da piattaforme digitali pone infatti sfide inedite: chi controlla i dati? Come viene costruita la trasparenza degli algoritmi che determinano la visibilità di un contenuto o l'accesso a una funzione? In che modo il sovraccarico informativo e la complessità tecnica generano nuove forme di esclusione o asimmetria tra utenti esperti e profili marginali? Verranno inoltre discusse le ricadute manageriali sul lavoro sportivo, sulla gestione della reputazione e sull'allocazione delle risorse strategiche.

Infine, la terza direttrice (6.3) propone una riflessione etico-critica sul futuro della co-creazione nello sport digitale. In un sistema che trasforma in fonte di reddito ogni gesto, ogni interazione, ogni relazione, quali sono i rischi per la sostenibilità emotiva e culturale delle relazioni tra atleti, tifosi, canali di comunicazione e piattaforme digitali? Come si garantisce la giustizia algoritmica, ovvero un accesso equo alle opportunità offerte dalla tecnologia? Che tipo di infrastrutture servono per proteggere la pluralità, l'errore, la privacy e la scarsa prestazione come componenti legittime dell'esperienza sportiva?

Attraverso questa lente, il capitolo intende offrire strumenti interpretativi e operativi per affrontare le sfide contemporanee e future della sport industry.

La transizione da azienda sportiva a ecosistema imprenditoriale distribuito impone nuove competenze e nuove responsabilità: non solo sul piano economico, ma anche su quello sociale, culturale e relazionale. Il passaggio dalla comunità di tifosi come audience alla comunità di tifosi come risorsa produttiva – come emerso in più punti lungo la monografia – non è neutrale. Implica modelli alternativi di regolazione, di responsabilizzazione e di riconoscimento del valore.

La tecnologia, in questo contesto, non è solo un set di strumenti, ma un ambiente normativo e simbolico in cui si giocano le forme della partecipazione, le condizioni del lavoro e le traiettorie dell'innovazione. La retorica del coinvolgimento attivo digitale può oscurare le dinamiche di esclusione, estrazione di valore e concentrazione del potere. Interrogare criticamente la co-creazione non significa negarne la portata innovativa, ma comprendere le sue condizioni, i suoi vincoli, i suoi effetti e – soprattutto – le sue possibili alternative.

Il capitolo che segue si rivolge dunque a manager, amministratori pubblici, ricercatori e operatori che si confrontano con il governo dell'innovazione nello sport. Offrendo uno sguardo interdisciplinare e orientato alla complessità, il capitolo mira a illustrare la possibilità di una trasformazione digitale consapevole, sostenibile e giusta. La posta in gioco non è solo il successo delle nuove piattaforme digitali o l'efficacia delle strategie di coinvolgimento, ma la qualità delle relazioni e delle esperienze che costituiscono – nel profondo – il senso dello sport nella contemporaneità.

## 6.2. Co-creazione tecnologica: tra coinvolgimento attivo e delega

### 6.2.1. La co-creazione da valore esperienziale a partecipazione produttiva

La nozione di co-creazione ha conosciuto un'evoluzione significativa: da strategia esperienziale per migliorare il coinvolgimento del consumatore a modello produttivo diffuso, integrato nelle logiche del valore e del lavoro. Nel contesto dello sport, questa traiettoria appare con particolare evidenza. La co-creazione, inizialmente pensata come modalità per valorizzare l'esperienza del tifoso – offrirgli contenuti più immersivi, farlo sentire parte della marca / squadra/ club, raccogliergli opinioni o preferenze – si è progressivamente trasformata in una forma strutturata di partecipazione produttiva, in cui il tifoso contribuisce attivamente alla generazione di contenuti, dati, attenzione e valore economico. Nei primi approcci, come quello proposto da Prahalad e Ramaswamy (2004), co-creare significava attivare momenti di interazione profonda tra consumatore e azienda, favorendo un'esperienza personalizzata e significativa. Il valore veniva visto come il risultato dell'incontro tra risorse aziendali e interpretazione del cliente: un valore esperienziale, generato al momento del consumo, spesso emozionale. Ma nell'ecosistema digitale contemporaneo, come nota Terranova (2000), il valore si produce sempre più prima e dopo il consumo: nella produzione di contenuti, nella distribuzione sociale degli stessi, nella raccolta di dati e nella loro trasformazione in informazioni rilevanti. Così, la partecipazione non è più solo esperienziale: è produttiva.

Questa transizione apre una zona d'ombra importante: cosa significa partecipare a un sistema che raccoglie, trasforma e sfrutta economicamente ogni interazione? Zwick, Bonsu e Darmody (2008) hanno proposto una lettura critica del concetto stesso di co-creazione, definendolo come un concetto attraverso cui il marketing orienta il comportamento dei consumatori, guidandoli all'interno di schemi già definiti. In questa prospettiva, il grado di potere, autonomia e influenza che viene riconosciuto o concesso al tifoso è condizionata e coreografata: il tifoso può scegliere, sì, ma tra opzioni già definite; può contribuire, ma entro regole decise da altri. Nel contesto dello sport, questa ambiguità è particolarmente visibile nei dispositivi digitali che promettono coinvolgimento attivo degli utenti. Piattaforme come Socios.com permettono ai tifosi di acquistare gettoni digitali per prendere parte a decisioni relative al club. Tuttavia, tali decisioni raramente toccano aspetti gestionali, sportivi o economici fondamentali: si tratta spesso di scelte cosmetiche (la musica nello stadio, il design della patch, il nome dello spogliatoio), che non modificano i rapporti di potere reali. Si tratta, in sostanza, di una partecipazione simbolica, che rafforza il senso di inclusione senza intaccare le logiche di controllo.

La situazione è simile nei contesti interattivi di trasmissione in diretta online su piattaforme come Twitch. Il modello di co-visione in diretta, dove creatori di contenuti digitali, atleti o club trasmettono in diretta eventi sportivi commentandoli con il pubblico, viene presentato come co-creazione collettiva dell'esperienza sportiva. Tuttavia, anche qui la struttura tecnica dell'interazione è predefinita: l'utente può interagire, ma entro un'interfaccia standardizzata che privilegia il coinvolgimento misurabile (emoticon, discussioni online, reazioni), più che la partecipazione deliberativa o un potere decisionale vero e proprio.

Questo slittamento verso una co-creazione programmata è rafforzato dalla centralità delle architetture tecniche. Scholz (2013) sottolinea che il lavoro digitale, anche quando volontario, è mediato da strutture tecnologiche che indirizzano, incanalano e catturano l'azione degli utenti. Le piattaforme non sono semplici spazi neutri: stabiliscono regole di interazione, visibilità, remunerazione. Hofacker, Malthouse e Sultan (2016) osservano che, in assenza di trasparenza sugli algoritmi e le metriche, la partecipazione rischia di essere manipolata: si crede di scegliere, ma si è già stati scelti come parte di una strategia di coinvolgimento.

Questo porta a un ulteriore problema: quand'è che la co-creazione diventa lavoro gratuito, se non proprio sfruttamento? Terranova (2000) aveva già evidenziato, all'alba dell'economia digitale, come il lavoro culturale gratuito prodotto dagli utenti – diari online, opere create dai tifosi, recensioni e rielaborazioni – costituisca una risorsa economica centrale per le piattaforme digitali. Oggi, nello sport, questo fenomeno si è ampliato esponenzialmente. Il tifoso non si limita a commentare: crea contenuti digitali, contenuti virali, audio online, rubriche, discussioni online di approfondimento. Tutto questo viene riutilizzato dalle organizzazioni (o dalle piattaforme che ne tracciano il valore) per rafforzare la relazione con il pubblico, spesso senza alcun riconoscimento o compenso per il tifoso che ha contribuito a generare quei contenuti. La co-creazione, così, sconfinata nell'esternalizzazione creativa gratuita, dove il confine tra partecipazione e

sfruttamento si fa sfumato. Questa ambiguità pone sfide importanti dal punto di vista manageriale. Se le organizzazioni sportive vogliono realmente costruire modelli partecipativi equi e sostenibili, devono interrogarsi su alcune questioni chiave: chi definisce le regole della co-creazione? Quali spazi decisionali vengono realmente aperti? In che misura il contributo degli utenti è riconosciuto, anche se non economicamente? Come si garantisce la trasparenza dei meccanismi tecnologici che mediano la partecipazione?

Non si tratta di rifiutare il modello della co-creazione, ma di renderlo autentico, negoziato, e non predeterminato. Questo richiede di riconoscere che il valore prodotto dai tifosi non è solo economico, ma anche simbolico, affettivo, culturale. Includere i tifosi nei processi decisionali – non solo in quelli estetici – può rafforzare la legittimità delle organizzazioni sportive, accrescere la fidelizzazione, e soprattutto, promuovere una cultura dell'innovazione partecipata.

In conclusione, la co-creazione tecnologica nello sport digitale rappresenta un nodo critico della trasformazione in corso. Se da un lato essa apre spazi di espressione, creatività e coinvolgimento senza precedenti, dall'altro rischia di diventare una retorica operativa che maschera nuove forme di sfruttamento simbolico. Come ha osservato Zuboff (2019), le piattaforme non si limitano a mediare la partecipazione: la estraggono, la calcolano, la vendono. Comprendere questa dinamica è fondamentale per progettare un sistema sportivo più trasparente, giusto e sostenibile. Il futuro della co-creazione dipenderà non dalla quantità di strumenti partecipativi offerti, ma dalla loro qualità, dalla trasparenza delle regole e dalla capacità di costruire relazioni non strumentali tra istituzioni, atleti, piattaforme e tifosi.

#### 6.2.2. Le piattaforme per la co-creazione: chi definisce le regole del gioco?

Nel discorso contemporaneo sull'evoluzione dello sport digitale, il concetto di co-creazione è spesso utilizzato per descrivere esperienze che coinvolgono direttamente gli utenti – tifosi, atleti o creatori di contenuti digitali – nella produzione e nel consumo di contenuti sportivi. Tuttavia, ciò che queste piattaforme presentano come partecipazione attiva richiede un esame critico: in che misura le pratiche di co-creazione promesse dalle piattaforme sono effettivamente trasformative? Quanto potere decisionale viene realmente trasferito agli utenti?

Una delle tecnologie più discusse in questo ambito è quella dei gettoni digitali riservati ai tifosi, sviluppata da piattaforme come Socios.com, che consente ai tifosi di acquistare gettoni digitali legati a club sportivi. Il possesso di questi gettoni digitali dà accesso a sondaggi digitali, vantaggi esclusivi, ecc. L'utente viene coinvolto in decisioni come la scelta della musica da stadio, del messaggio motivazionale nello spogliatoio, del design della maglia o della copertina del programma di gara. Tuttavia, la co-creazione abilitata da questi strumenti presenta un carattere prevalentemente cosmetico. Le decisioni messe al voto sono sempre a bassa implicazione strategica e vengono accuratamente selezionate dall'organizzazione. Come osservato da Zwick, Bonsu e Darmody (2008), ci troviamo di fronte a un esempio di co-creazione

governata: una partecipazione apparentemente democratica, ma fortemente coreografata. L'architettura del coinvolgimento è pensata per rafforzare l'identificazione emotiva del tifoso senza intaccare il controllo istituzionale del club. Inoltre, la componente economica del gettone digitale – soggetta a fluttuazioni di mercato – aggiunge una logica speculativa alla partecipazione, creando nuove disuguaglianze tra tifosi capaci di investire e tifosi marginalizzati dal costo dell'accesso.

Un altro esempio rilevante è Twitch, piattaforma di trasmissione in diretta online che ha rivoluzionato l'interazione tra creatori di contenuti digitali e pubblico. Nel contesto sportivo, Twitch ha favorito l'emergere di un ecosistema ibrido in cui club, atleti e commentatori indipendenti trasmettono contenuti alternativi agli eventi sportivi tradizionali: reazioni in diretta, domande e risposte, format ludici e interviste informali. L'utente può interagire in chat, inviare donazioni, scegliere l'ospite successivo o contribuire in tempo reale alla costruzione del contenuto. Questa interazione immediata crea l'illusione di una narrazione condivisa, dove i confini tra atleta e spettatore si sfumano. Ma anche in questo caso, la co-creazione è fortemente vincolata da meccanismi tecnici e commerciali. L'algoritmo di Twitch promuove contenuti che generano alti tassi di interazione, incentivando format ad alto impatto emotivo e riducendo la varietà narrativa. Inoltre, il modello economico premia chi è già visibile, consolidando posizioni dominanti. Chi non è in grado di sostenere una produzione continua o di leggere l'algoritmo resta ai margini, escludendo così fasce di utenti e creator meno strutturati o non pienamente alfabetizzati digitalmente.

Un esperimento più radicale è quello della Fan Controlled Football (FCF), una lega americana di football in cui i tifosi, tramite app e contratti digitali automatizzati, prendono decisioni reali sul campo: votano in tempo reale gli schemi di gioco, decidono la formazione, partecipano alla scelta del nome della squadra o alle modifiche dei regolamenti. L'idea è quella di democratizzare la regia sportiva, trasformando la comunità di tifosi da pubblico passivo ad agente attivo. La FCF rappresenta il caso più avanzato di co-creazione profonda nel panorama sportivo contemporaneo. Tuttavia, anche in questo caso la portata del coinvolgimento va contestualizzata. Le opzioni di voto sono selezionate da una squadra centrale, che ne verifica la fattibilità tecnica. I risultati, pur vincolanti, sono spesso interpretati alla luce della prestazione sportiva, e le dinamiche di partecipazione vengono mediate da un'interfaccia disegnata per massimizzare il coinvolgimento, non necessariamente la deliberazione. Inoltre, la sostenibilità di questo modello è limitata a contesti dove lo sport è intrattenimento fluido più che competizione professionistica standardizzata.

In sintesi, queste tre piattaforme – Socios, Twitch e Fan Controlled Football – illustrano modelli differenti di co-creazione. Ma in tutti i casi emerge una tensione strutturale: tra la promessa di coinvolgimento attivo e la realtà di un coinvolgimento sceneggiato. Le piattaforme offrono spazi per l'interazione, ma ne definiscono rigidamente le condizioni, gli scopi e i benefici. Di conseguenza, il potere decisionale degli utenti è reale ma parziale, regolato da vincoli di design,

obiettivi commerciali e logiche algoritmiche. A questo proposito, una delle questioni più critiche nel dibattito sulla co-creazione digitale riguarda chi definisce gli spazi, i limiti e le forme della partecipazione. Come sottolineano Scholz (2013) e Hofacker et al. (2016), le piattaforme digitali non sono ambienti neutri: sono sistemi strutturati da codici, interfacce, logiche di mercato e algoritmi che determinano in modo invisibile ma vincolante ciò che è possibile fare, vedere e valorizzare economicamente.

Le architetture tecniche – intese come l'insieme delle regole software, dei modelli di dati, delle metriche e delle interfacce utente – operano come meccanismi di regolazione nascosta. Il design di una piattaforma stabilisce le regole del gioco in modo tanto efficace quanto qualsiasi norma scritta: chi può votare, quali opzioni sono disponibili, come vengono interpretate le interazioni, quali utenti sono prioritizzati o esclusi. In questo senso, il vero potere decisionale risiede meno nel voto del tifoso e più nell'architetto della piattaforma. La visibilità di un contenuto, ad esempio, è decisa da algoritmi di proposta personalizzata che operano su metriche come il tempo di visualizzazione, tasso di interazione, tasso di conversione in acquisti. Questo significa che gli elementi di valore co-creati possono essere penalizzati se non si allineano con il profilo commerciale della piattaforma. L'interfaccia stessa – che opzioni mostra, come guida la navigazione, che tipo di notifiche invia – agisce da filtro ideologico, orientando i comportamenti e limitando la libertà percepita.

Scholz (2013) parla a questo proposito di spazio di gioco e di produzione: la piattaforma è al tempo stesso un contesto ludico e un luogo di produzione, dove l'interazione utente è sfruttata per generare valore, senza esplicitare le condizioni di questa estrazione. L'utente è incentivato a partecipare ma raramente informato su come i suoi dati sono usati, quali logiche determinano la sua visibilità, o come vengono assegnate le ricompense. Hofacker et al. (2016) sottolineano inoltre come questa mancanza di trasparenza riduca la possibilità di costruire processi deliberativi autentici. Se l'utente non conosce le regole che governano l'ambiente in cui interagisce, il suo potere decisionale è per definizione incompleto. La co-creazione, in questo caso, diventa una simulazione di coinvolgimento attivo: l'utente agisce, ma su un palcoscenico scritto da altri.

Questo tema ha profonde implicazioni manageriali. In un contesto in cui la co-creazione è promessa come vantaggio competitivo e leva di coinvolgimento, i professionisti dello sport devono interrogarsi su come progettare architetture più trasparenti, accessibili ed eque. Non basta offrire una piattaforma interattiva: bisogna rendere visibili i criteri di valutazione, le metriche di successo, i vincoli operativi. Inoltre, è necessario riconoscere che non tutti gli utenti sono uguali: diseguaglianze digitali, asimmetrie cognitive, barriere linguistiche o culturali incidono profondamente sulla capacità di partecipare in modo significativo. La co-creazione autentica richiede quindi non solo tecnologie inclusive, ma anche una regolazione delle tecnologie: modelli di responsabilizzazione, feedback, meccanismi di contestazione. Senza queste componenti, il rischio è quello di produrre una partecipazione apparente, che legittima decisioni prese altrove e maschera la concentrazione del potere in poche mani.

### 6.2.3. Co-creazione come esternalizzazione gratuita: implicazioni

Nel momento in cui le pratiche di co-creazione nello sport digitale diventano sempre più diffuse e celebrate, diventa inevitabile interrogarsi sui limiti e sulle condizioni di tale partecipazione. Se da un lato le piattaforme e le organizzazioni sportive parlano in termini entusiastici di coinvolgimento attivo dei tifosi o della democratizzazione del contenuto, dall'altro occorre guardare con attenzione alle logiche sottostanti di produzione e sfruttamento. In particolare, il concetto di lavoro gratuito elaborato da Tiziana Terranova (2000) (cfr. Cap.4 par. 4.3.2.) offre una lente critica per analizzare quando e come la co-creazione rischia di trasformarsi in esternalizzazione gratuita mascherata da coinvolgimento attivo.

Terranova definisce il lavoro gratuito come lavoro non remunerato che è fondamentale per l'economia digitale contemporanea. Questo lavoro può essere creativo, affettivo, simbolico – ma non per questo privo di valore economico. L'attività dei tifosi che producono contenuti, partecipano a sondaggi, promuovono attivamente iniziative di club e atleti, o generano valore relazionale nelle comunità di tifosi non è né marginale né accidentale: è, in molti casi, una delle principali fonti di attenzione, fedeltà e traffico per le piattaforme. Tuttavia, raramente a questo lavoro corrisponde una forma di riconoscimento o di redistribuzione. Nel contesto sportivo, la partecipazione alle piattaforme di gettoni digitali o a eventi digitali co-creati viene spesso celebrata come espressione di potere decisionale, ma si traduce, nei fatti, in un contributo volontario alla costruzione del valore del club o del creator, senza che chi partecipa possa accedere a benefici equivalenti. Il tifoso produce contenuti per TikTok, condivide una clip virale, propone uno schema di gioco su Twitch o sulla Fan Controlled Football, ma i benefici economici di questa attività sono centralizzati altrove, presso le piattaforme o gli stakeholder istituzionali.

È utile notare che questo squilibrio non è necessariamente il frutto di mala fede o manipolazione, ma di una struttura culturale e tecnica che tende a normalizzare la sovrapposizione tra espressione personale e valore economico. Il tifoso agisce per passione, per appartenenza, per desiderio di connessione: motivazioni del tutto legittime. Tuttavia, queste motivazioni vengono intercettate e sfruttate economicamente da dispositivi che raramente restituiscono potere, reddito o visibilità paritaria. Come nel caso della playbour (play + labour), il confine tra gioco e lavoro si sfuma, e il rischio è che la co-creazione si configuri come una nuova forma di sfruttamento consensuale, sostenuta da una retorica di coinvolgimento attivo che maschera la disuguaglianza strutturale. Questa dinamica diventa ancora più evidente nelle micro-comunità di tifosi, dove la produzione di contenuti e l'attività relazionale sono intense e continue: forum, gruppi Telegram, server Discord, comunità di tifosi Patreon. Qui, il valore è costruito quotidianamente attraverso scambi simbolici, affettivi, informativi. Eppure, anche in questi spazi, raramente si sviluppano modelli di regolazione realmente partecipativi. Il lavoro dei moderatori, ad esempio, è spesso volontario, invisibile, eppure centrale nella tenuta dell'ambiente digitale. Le dinamiche di fiducia, inclusione, ingaggio e fidelizzazione

sono gestite da soggetti che non hanno ruoli contrattualizzati, pur essendo essenziali all'ecosistema economico.

Questa analisi solleva interrogativi profondi sulle implicazioni manageriali della co-creazione. Se lo sport digitale evolve verso forme distribuite e comunità di tifosi, allora il disegno degli spazi partecipativi deve affrontare tre sfide centrali: Primo, come evitare che la co-creazione si trasformi invece in sfruttamento? Secondo, come garantire trasparenza e bilanciamento nei processi decisionali? Terzo, ma non meno importante, come riconoscere e valorizzare i contributi non monetari?

Una prima implicazione manageriale riguarda la progettazione degli ambienti di co-creazione. Non è sufficiente aprire spazi di interazione o strumenti di voto: è necessario interrogarsi sulla reale accessibilità, sulla chiarezza delle regole, sulla possibilità di contestazione o modifica delle scelte. Un ambiente co-creativo non è aperto automaticamente: richiede progettualità, feedback strutturati e una regolazione inclusiva. Le decisioni devono essere trasparenti, le metriche esplicitate, gli errori ammessi come parte del processo.

Una seconda implicazione è legata al concetto di soglia di trasparenza. Come osservato da Hofacker et al. (2016), le architetture digitali spesso operano secondo logiche opache, che rendono difficile agli utenti comprendere come vengono prese le decisioni, come vengono utilizzati i dati, chi beneficia realmente dell'interazione. In un contesto sportivo, questo si traduce in domande molto concrete: il gettone digitale che voto ha un effetto reale sulla regolazione del club? Il mio contenuto condiviso verrà sfruttato economicamente da altri? Le interazioni sulla piattaforma generano valore che sarà reinvestito nella comunità di tifosi? In assenza di trasparenza, la co-creazione rischia di trasformarsi in una coreografia relazionale finalizzata alla valorizzazione unilaterale della marca.

La terza implicazione riguarda il riconoscimento del valore non monetario. In molti casi, le piattaforme sono capaci di misurare clic, acquisti e conversioni, ma meno capaci di riconoscere contributi che sfuggono alla quantificazione: emozioni, supporto morale, moderazione delle comunità di tifosi, l'accompagnamento spontaneo di nuovi membri e la promozione volontaria del club. Eppure, questi contributi sono essenziali alla vitalità e alla resilienza degli ecosistemi sportivi digitali. Un modello manageriale responsabile dovrebbe sviluppare meccanismi simbolici e materiali di riconoscimento, che includano status, accesso, credito simbolico, compensazioni alternative o perfino quote di regolazione condivisa.

Inoltre, è necessario considerare la diversità delle motivazioni partecipative. Non tutti gli utenti partecipano con l'obiettivo di generazione di reddito personale: per molti, la co-creazione è legata a desideri di espressione, appartenenza, affermazione identitaria. Tuttavia, proprio per questo, è fondamentale che le organizzazioni si impegnino a non sfruttare economicamente in modo unilaterale queste espressioni, senza offrire contropartite eque o senza esplicitare le condizioni d'uso e appropriazione dei contenuti generati dagli utenti. Infine, occorre superare la retorica binaria che contrappone libertà e controllo, spontaneità e struttura. La co-creazione non è per definizione buona o cattiva: è un territorio ambivalente, che può produrre innovazione autentica e valore con-

diviso, ma anche sfruttamento, esclusione e precarizzazione. I manager dello sport digitale devono abbandonare la comfort zone di metriche superficiali di performance e abbracciare una logica di responsabilità relazionale. La comunità di tifosi non è solo un bacino da attivare: è un soggetto da ascoltare, proteggere, includere e valorizzare.

### 6.3. La tensione tra partecipazione e controllo

#### 6.3.1. Il controllo partecipativo e il sovraccarico informativo

Nel contesto della digitalizzazione sportiva, la promessa di partecipazione attiva e personalizzazione ha spesso come controparte una sofisticata infrastruttura di tracciamento e analisi. Questa dinamica, ampiamente analizzata da Andrejevic (2007), si configura come controllo partecipativo: una forma di regolazione basata sull'illusione di poter svolgere un ruolo, nella quale l'utente viene incentivato a partecipare a processi interattivi che, in realtà, hanno come funzione primaria la raccolta, elaborazione e valorizzazione dei dati comportamentali. Il tifoso diventa così soggetto tracciato, e ogni sua interazione – dal voto per la formazione ideale alla visualizzazione di un video – si trasforma in input per sistemi che gestiscono proposte personalizzate, profilazione algoritmica e indirizzamento dei messaggi pubblicitari.

Questa logica si è progressivamente intensificata con l'emergere di piattaforme progettate per trasformare il coinvolgimento del tifoso in un'esperienza interattiva e ispirata al gioco, una ludicizzazione del coinvolgimento. Piattaforme come Socios.com, ad esempio, propongono strumenti di voto e interazione basati su gettoni digitali che promettono voce e influenza nei processi decisionali del club. Tuttavia, come già discusso nel capitolo 5, tali voti riguardano spesso scelte marginali o estetiche – come il colore della maglia o il brano di ingresso allo stadio – e sono progettati in modo da generare continui incentivi alla partecipazione, rafforzando la dipendenza dalla piattaforma più che il reale potere decisionale (Ante et al. 2024). Il tifoso è quindi cooptato in un modello di partecipazione che è altamente regolato e coreografato, dove l'autonomia percepita è compensata da una crescente esposizione al controllo.

Shoshana Zuboff (2019), nel suo lavoro sul capitalismo della sorveglianza, evidenzia come la retorica della libertà individuale e della personalizzazione serva a mascherare un sistema in cui ogni azione degli utenti è registrata, analizzata e rivenduta sotto forma di informazioni predittive. Applicato al contesto sportivo, ciò implica che l'intimità digitale tra tifosi, atleta e club non è solo una relazione affettiva ma anche una relazione economica, nella quale il soggetto partecipante è anche risorsa estraibile. Il coinvolgimento non è gratuito: è pagato in dati, attenzione, e – in molti casi – con il lavoro culturale offerto inconsapevolmente dai tifosi. Nel quadro delle dinamiche di piattaforma, questa relazione si esplica attraverso un'infrastruttura di sorveglianza partecipativa in cui ogni like, retweet, acquisto o reazione emotiva può essere convertito in informazione strategica. Come nota ancora Andrejevic (2007), il monitoraggio continuo e

l'estrazione del valore informativo sono parte integrante di una nuova economia della visibilità, nella quale la trasparenza è richiesta agli utenti ma non garantita dalle piattaforme. Il tifoso è incoraggiato a raccontarsi, interagire, investire, ma raramente ottiene accesso ai meccanismi interni che determinano visibilità, priorità e rilevanza all'interno degli ecosistemi digitali.

Se da un lato queste dinamiche limitano la consapevolezza del tifoso, dall'altro contribuiscono a un problema più ampio: la saturazione cognitiva indotta dalla stessa economia digitale. Come osserva Morozov (2013), la cultura della trasparenza digitale – spinta dall'ideologia della democratizzazione dell'informazione – produce spesso un paradosso: più dati disponibili non significano necessariamente maggiore comprensione o capacità decisionale. Al contrario, l'eccesso di stimoli informativi, aggiornamenti continui, possibilità di scelta e richieste di attenzione tende a generare uno stato di sovraccarico informativo che mina la qualità dell'esperienza e limita il potere decisionale effettivo degli utenti. Nel contesto dello sport, questo sovraccarico si manifesta su più livelli. I tifosi sono costantemente esposti a contenuti frammentati, provenienti da fonti molteplici – canali ufficiali, account degli atleti, creator indipendenti, canali di comunicazione tradizionali e piattaforme algoritmiche. Ogni evento sportivo produce una molteplicità di narrazioni parallele, con video, contenuti virali, sondaggi, momenti salienti, opinioni, contenuti esclusivi. L'invito alla partecipazione è costante, ma spesso dispersivo. La promessa di essere parte della storia si scontra con una realtà in cui la scelta significativa è difficile da esercitare, anche solo per mancanza di tempo o contesto.

A livello decisionale, questo si traduce in una forma di affaticamento cognitivo che può avere conseguenze sia individuali che collettive. Le piattaforme che offrono strumenti di voto, coinvolgimento strategico o regolazione partecipativa raramente forniscono strumenti adeguati per comprendere appieno la portata delle scelte richieste. Gli utenti sono chiamati a esprimere opinioni su questioni tecniche, finanziarie o narrative senza un'adeguata mediazione informativa, rendendo il processo partecipativo vulnerabile a semplificazioni, manipolazioni o indifferenza. In molti casi, come sottolinea Morozov (2013), la trasparenza produce più rumore che chiarezza. Questo sovraccarico informativo è funzionale a un'economia dell'attenzione, in cui il valore è generato dalla costante mobilitazione cognitiva ed emotiva dell'utente. Tuttavia, tale modello presenta rischi sistemici per l'integrità delle relazioni tra attori sportivi e pubblico. Il sovraccarico informativo indebolisce il legame di fiducia e rende la partecipazione meno sostenibile nel lungo periodo. A livello manageriale, ciò richiede una riflessione critica su come costruire spazi di coinvolgimento che siano selettivi, sensati e orientati alla qualità dell'esperienza, piuttosto che alla sua quantità.

Un ulteriore problema è rappresentato dalla disuguaglianza informativa e tecnica. Non tutti i tifosi hanno le stesse capacità di interpretare dati complessi, accedere alle piattaforme più avanzate o navigare gli ambienti interattivi con sicurezza. Il rischio è che la co-creazione diventi privilegio di pochi – spesso giovani, digitalmente competenti, culturalmente omogenei – escludendo segmenti più ampi della comunità di tifosi. Il sovraccarico informativo, dunque, non col-

pisce tutti allo stesso modo: agisce come un filtro, rafforzando gerarchie preesistenti e silenziando voci meno strutturate. In definitiva, il problema dell'eccesso di dati e input è strettamente connesso alla questione della progettazione delle piattaforme. Se la partecipazione è proposta come valore, allora è necessario costruire ambienti che ne facilitino un esercizio effettivo, equo e informato. In caso contrario, la trasparenza diventa una trappola cognitiva e la partecipazione un'illusione, utile solo alla generazione di dati sul comportamento dei consumatori e flussi pubblicitari.

### 6.3.2. Asimmetrie informative e privacy: chi controlla i dati?

Nel contesto della co-creazione sportiva mediata dalla tecnologia, il tema della trasparenza si pone come uno dei nodi più complessi e ambigui. Sebbene le piattaforme digitali e i sistemi interattivi promettano maggiore apertura e accesso ai processi decisionali, in realtà si osserva spesso una profonda asimmetria informativa tra le organizzazioni che controllano gli ambienti digitali e gli utenti che li abitano. Mentre ai tifosi è richiesto di esporre costantemente dati, preferenze, comportamenti e micro-decisioni – visibili, tracciabili e sfruttabili economicamente – le architetture tecniche che regolano queste interazioni rimangono opache. Gli algoritmi che stabiliscono visibilità, priorità, segmentazione o premi sono nella maggior parte dei casi proprietari, non accessibili, e non soggetti a controllo esterno (Pasquale 2015). Questa dinamica si riflette chiaramente nelle logiche di coinvolgimento che caratterizzano piattaforme sportive digitali come Socios.com o Twitch. Su Socios, ad esempio, i tifosi possono votare su decisioni legate a squadre e club, ma non hanno alcuna possibilità di incidere sui criteri con cui vengono selezionati i sondaggi, né sul peso effettivo del loro voto all'interno delle strutture di regolazione (Ante et al. 2024). Similmente, Twitch offre strumenti di interazione apparentemente democratici – sondaggi, discussioni online, distintivi, abbonamenti – ma l'intera architettura del coinvolgimento è disegnata per massimizzare la fidelizzazione e la valorizzazione economica, sulla base di algoritmi che restano nascosti agli utenti (Bishop 2021).

L'unidirezionalità della trasparenza – dove l'utente è completamente visibile e profilato, mentre la piattaforma è in gran parte opaca – produce una situazione di squilibrio strutturale. Gli utenti non possono sapere né controllare come i loro dati vengano utilizzati, né come il comportamento della piattaforma condizioni le loro esperienze. Si tratta di un caso evidente di quella che Pasquale (2015) ha definito «*black box society*», dove le decisioni algoritmiche si sottraggono alla visibilità pubblica, pur avendo effetti profondi sulle vite degli utenti. In questo scenario si inserisce il concetto di responsabilità algoritmica proposto da Scarpi e Pantano (2024), che suggeriscono l'adozione di pratiche di responsabilità digitale delle imprese (Corporate Digital Responsibility) orientate a garantire responsabilità e trasparenza nel design e nell'uso delle tecnologie digitali, anche in ambiti come il retail sportivo e il coinvolgimento personalizzato. Le aziende sportive che operano su piattaforme digitali dovrebbero rendere noti i criteri di personalizzazione, esplicitare le logiche di raccolta e impiego dei dati, e assicu-

rare che l'informazione generata sia accessibile, comprensibile e contestabile da parte degli utenti.

Le implicazioni manageriali di questa dinamica sono significative. Le organizzazioni sportive che adottano strumenti digitali per la co-creazione devono interrogarsi non solo sull'efficienza tecnica dei sistemi, ma anche sulla loro equità informativa. Garantire reale trasparenza non significa solo condividere dashboard o statistiche aggregate, ma anche esplicitare le regole algoritmiche, coinvolgere gli utenti nella definizione delle metriche e creare spazi di feedback effettivo. In assenza di queste pratiche, la partecipazione rischia di essere uno strumento di marketing piuttosto che un processo autentico di condivisione.

Garantire trasparenza e partecipazione autentica richiede però anche di affrontare il rovescio della medaglia: l'invasività del data tracking, che supera i confini della piattaforma per penetrare nella sfera fisica e biometrica. La progressiva digitalizzazione dello sport ha portato con sé una trasformazione radicale nella natura e nell'estensione della sorveglianza. Inizialmente limitata al comportamento online – navigazione, preferenze, tempo di visualizzazione – la raccolta dei dati si è estesa oggi al corpo stesso dell'atleta e del tifoso. Con la diffusione dei wearable device, dei sistemi di tracking biometrici e delle piattaforme intelligenti per la misurazione della prestazione fisica, la quantità e la granularità delle informazioni raccolte sono diventate senza precedenti. Ogni movimento, battito cardiaco, gesto tecnico o tempo di reazione può essere registrato, processato, valorizzato economicamente o impiegato per decisioni strategiche, contrattuali, commerciali.

Se nel marketing sportivo i cookie e i tracker erano i primi strumenti di estrazione dei dati dell'utente-tifoso, oggi la centralità si è spostata su strumenti che trasformano il corpo in flusso di dati. Tecnologie indossabili come sensori, smart watches, patch cutanee, GPS e telecamere di movimento sono ormai standard negli allenamenti professionistici e amatoriali. Alcuni club utilizzano sistemi di machine learning per anticipare il rischio di infortuni, valutare il carico di lavoro, o selezionare gli atleti nei settori giovanili. Tuttavia, mentre l'apparato tecnologico cresce, rimangono enormi ambiguità sul controllo, la proprietà e la regolazione di questi dati. Chi ha diritto a decidere su come vengono raccolti, archiviati, analizzati e condivisi i dati biometrici? I club? I fornitori di tecnologia? Gli atleti stessi? Come evidenziato da Zuboff (2019), il rischio principale nella logica estrattiva della sorveglianza è che la raccolta dei dati avvenga senza consapevolezza piena né possibilità reale di opposizione da parte dei soggetti interessati. Nei contratti sportivi, per esempio, i diritti sui dati biometrici sono raramente negoziati esplicitamente. L'atleta diventa così non solo performer, ma fornitore inconsapevole di dati ad alto valore economico.

Questo scenario si estende anche ai tifosi. Piattaforme come Nike+, Strava, Whoop o Garmin Connect raccolgono milioni di datapoint relativi a salute, stile di vita, movimento, geolocalizzazione, spesso condivisi pubblicamente o aggregati per finalità commerciali e predittive. Il confine tra self-tracking e sorveglianza si fa sfumato. Se l'utente pensa di monitorare se stesso, in realtà contribuisce all'addestramento di modelli predittivi e database proprietari che verranno usati

da aziende per marketing mirato, profilazione psicografica o proposte personalizzate. Il problema, come osservano Scarpi e Pantano (2024), è che il concetto di responsabilità digitale delle imprese non ha ancora trovato piena applicazione nel settore sportivo. In ambito retail, e ancor più nel marketing sportivo, l'uso dell'intelligenza artificiale per analizzare comportamenti biometrici e decisionali pone interrogativi etici pressanti: come evitare la manipolazione dei comportamenti? Come garantire che i dati siano trattati secondo principi di equità e giustizia? Chi è responsabile delle decisioni prese da sistemi automatizzati? Gli autori suggeriscono un modello integrato di responsabilità, chiamato AIRRSA (Artificial Intelligence Responsibility in Retail Service Automation), che propone standard per la trasparenza, l'equità e la sostenibilità nei processi decisionali automatizzati (Pantano e Scarpi 2025).

Applicare questi principi al contesto sportivo implica un ripensamento radicale della regolazione dei dati. Non è sufficiente il consenso informato o l'opzione di opt-out: serve una struttura che permetta agli atleti, ai tifosi e agli utenti di comprendere come i propri dati vengono usati, con quali finalità, e con quale impatto sulle loro vite. Occorre costruire forme di diritto alla leggibilità algoritmica, in cui gli individui possano decodificare e contestare le decisioni che li riguardano. Dal punto di vista manageriale, questo significa che le organizzazioni sportive devono adottare politiche proattive di gestione etica dei dati. La trasparenza non può essere un'opzione, ma un requisito strutturale: dashboard condivise, audit indipendenti, informativa chiara e accessibile, processi partecipativi di definizione delle metriche. Come suggerisce Andrejevic (2007), il controllo partecipativo non può ridursi alla retorica del coinvolgimento. Quando i dati servono a prendere decisioni contrattuali, atletiche o strategiche, è necessario garantire che i soggetti tracciati abbiano voce in capitolo.

Un altro aspetto critico è la valorizzazione economica dei dati biometrici. Se le piattaforme o i club generano profitto dall'uso dei dati degli atleti o degli utenti, chi partecipa a tale profitto? Chi è titolare del valore creato? In assenza di una regolamentazione chiara, si rischia di perpetuare una dinamica in cui i soggetti più vulnerabili – atleti giovani, tifosi inconsapevoli – cedono valore in cambio di accesso o visibilità. I modelli di co-creazione digitale, già criticati per la loro ambiguità (Zwick et al. 2008), rischiano di diventare meccanismi di appropriazione del lavoro e dei dati mascherati da coinvolgimento attivo.

Infine, l'iper-raccolta di dati biometrici introduce rischi di discriminazione automatizzata. Se i dati sulle prestazioni fisiche vengono impiegati per valutare il potenziale di un atleta, si apre la porta a processi di esclusione basati su metriche opache o discutibili. Cosa succede se un algoritmo determina che un corpo è meno efficiente, meno vendibile o meno promettente? Chi stabilisce i criteri di normalità? Il rischio, come rileva Morozov (2013), è che l'apparente oggettività dei dati nasconda bias sistemici che rafforzano le disuguaglianze invece di superarle. In sintesi, la questione della privacy e della sorveglianza nello sport digitale non riguarda solo la tutela individuale, ma tocca l'intera struttura di potere del sistema sportivo contemporaneo. Chi controlla i dati controlla i corpi, le narrazioni e le opportunità. Garantire un uso etico, trasparente e redistributivo

delle informazioni raccolte attraverso wearable, piattaforme o sistemi intelligenti è una delle sfide fondamentali per chiunque voglia pensare a un futuro dello sport più giusto, inclusivo e umano.

### 6.3.3. Contraccolpi reputazionali, regolazione, alfabetizzazione digitale

Nel nuovo scenario dello sport digitale, la reputazione è diventata una risorsa strategica ma anche un elemento fortemente esposto a dinamiche di rischio. La crescente pervasività della tecnologia, l'uso di dati personali, biometrici o comportamentali, e il coinvolgimento del pubblico in forme di co-creazione del valore e coinvolgimento partecipativo, espongono club, atleti, piattaforme e sponsor al pericolo concreto di contraccolpi reputazionali. In un contesto dove ogni decisione può essere tracciata, documentata e diventare virale in tempo reale, anche un'apparente iniziativa positiva può trasformarsi rapidamente in una crisi d'immagine se percepita come poco trasparente, manipolatoria o esclusiva.

Il concetto di contraccolpo reputazionale si riferisce a quelle reazioni pubbliche negative, spesso amplificate dai social media, che colpiscono un'organizzazione accusata di incoerenza, opacità, sfruttamento o tradimento delle aspettative del pubblico. Il caso dei gettoni digitali per i tifosi, ad esempio, è stato emblematico: l'introduzione di strumenti basati su blockchain da parte di club calcistici europei è stata accolta inizialmente come un'innovazione, ma ha successivamente attirato forti critiche da parte di tifosi e attivisti, che l'hanno vista come una forma di speculazione economica mascherata da partecipazione democratica (Ante et al. 2024). La retorica del coinvolgimento si è scontrata con la realtà di strumenti opachi, spesso incomprensibili per il pubblico generalista, e dominati da logiche finanziarie più che relazionali.

Questo tipo di contraccolpo reputazionale rivela una tensione fondamentale tra innovazione tecnologica e legittimità sociale. Le piattaforme e le organizzazioni che operano nel settore sportivo non possono più considerare la tecnologia come un semplice fattore tecnico o commerciale: ogni innovazione introduce nuove responsabilità comunicative, culturali e simboliche. La fiducia, risorsa intangibile ma fondamentale, non dipende solo o tanto dalla qualità del servizio, quanto dalla percezione di equità, trasparenza e coerenza tra i principi e le pratiche operative. In un'era in cui la reputazione di un'organizzazione viene costruita e distrutta nei feed degli utenti, anche un errore nella progettazione dell'interfaccia, una politica ambigua o una comunicazione maldestra possono avere un impatto significativo sul capitale simbolico dell'organizzazione.

Di conseguenza, è necessario sviluppare una regolazione della trasparenza effettiva: essere trasparenti, come pubblicare un regolamento o fornire informazioni, non è più sufficiente. I soggetti coinvolti (atleti, tifosi, utenti e cittadini) devono essere in grado di comprendere, chiedere e partecipare ai processi che li riguardano creando ecosistemi comunicativi. Ciò richiede una revisione completa del design di interfacce, algoritmi, flussi informativi e formati di coinvolgimento.

La letteratura manageriale più aggiornata ha iniziato a creare strumenti teorici e operativi per affrontare questo problema. In particolare, Pantano

e Scarpi (2025) hanno proposto il modello AIRRSA (Artificial Intelligence Responsibility in Retail Service Automation), che offre una base utile per applicare questi principi anche al contesto sportivo. L'AIRRSA è un framework che pone l'accento sulla trasparenza, sulla responsabilità, sull'inclusione e sulla sostenibilità per identificare le dimensioni essenziali della responsabilità algoritmica nei servizi automatizzati. Il modello è stato progettato per il settore retail, ma può anche essere adattato allo sport, dove l'analisi dei dati, il marketing predittivo e la personalizzazione dell'esperienza sono sempre più comuni con l'intelligenza artificiale.

Come sottolineano gli stessi autori (Scarpi e Pantano 2024), tutte le organizzazioni che utilizzano tecnologie intelligenti devono assumersi la responsabilità delle conseguenze che queste tecnologie hanno sul sistema. Ad esempio, potrebbe essere necessario fornire una spiegazione semplice del funzionamento di un algoritmo di raccomandazione per i contenuti o fornire una spiegazione di quali soglie vengono utilizzate per valutare le prestazioni atletiche in base ai dati biometrici. Inoltre, significa preparare strumenti per la discussione, il feedback e la formazione. Questa è un'altra questione di grande importanza: la lettura digitale del pubblico. L'equità della partecipazione non dipende solo dalla disponibilità degli strumenti; dipende anche dalla capacità degli utenti di comprendere e utilizzare correttamente gli strumenti. La partecipazione rischia di essere una finzione se non si possiede l'alfabetizzazione digitale: una scenografia interattiva che crea l'impressione di agibilità, ma in realtà mostra disparità nell'accesso, nella comprensione e nel potere. La letteratura non è solo una capacità tecnica, come la capacità di utilizzare un'interfaccia, ma è anche una capacità cognitiva, culturale e politica. È utile per comprendere le conseguenze di una scelta, le limitazioni di un sistema e le opzioni possibili.

Questa necessità è particolarmente urgente nel settore sportivo perché l'attrattiva emozionale dello sport può spesso nascondere la complessità tecnologica delle infrastrutture digitali. Un tifoso potrebbe credere che il suo voto su Socios.com determini le decisioni strategiche del club. Tuttavia, potrebbe non essere consapevole del fatto che le scelte sono predeterminate, le percentuali non vincolanti e che i dati raccolti vengono finanziati da terzi. Analogamente, un utente può accettare di indossare un wearable per migliorare le prestazioni senza sapere che i dati raccolti possono essere venduti a sponsor, assicurazioni o agenzie di recruitment.

Pertanto, i programmi sistemici di educazione digitale e la regolazione della trasparenza non possono essere separati. I club, le leghe, le federazioni e le piattaforme devono sostenere i propri stakeholder nella formazione: non solo appassionati, ma anche atleti, coach e manager. Questa formazione deve superare il manuale d'uso: deve spiegare cosa sono i dati biometrici, i diritti digitali dell'utente, la profilazione e come funziona il consenso informato. La co-creazione può solo trasformarsi in uno strumento genuino per l'inclusione, piuttosto che continuare a essere un mezzo per monitorare e sfruttare simboli. Inoltre, dal punto di vista organizzativo, questo significa che sono necessarie nuove figure professionali: esperti di etica digitale, promotori della partecipazione, respon-

sabili della responsabilità algoritmica. Si tratta non di appesantire le strutture, ma di riconoscere che la sfiducia, l'opacità e i conflitti derivano dall'innovazione tecnologica se non accompagnata da meccanismi di mediazione culturale adeguati. Il boicottaggio di campagne, proteste organizzate, perdita di sponsor e danni all'immagine possono essere il risultato di una mancanza di preparazione nel comunicare le implicazioni dei propri strumenti, come dimostrano numerosi casi recenti.

In conclusione, la capacità di riconoscere e apprezzare le differenze è una parte importante della costruzione di fiducia. Il disaccordo non è un'anomalia da gestire in un ambiente partecipativo maturo, ma un segnale da prendere in considerazione. I contraccolpi reputazionali possono essere causati non solo da errori di comunicazione, ma anche da una percezione della distanza tra le organizzazioni e le esperienze degli utenti. La vera sfida della trasparenza è ridurre questa disparità: non solo esibire, ma anche prestare attenzione; non solo fornire spiegazioni, ma anche cooperare; non solo attuare, ma anche considerare.

#### 6.4. L'etica e l'equità degli algoritmi nello sport digitale

##### 6.4.1. Lo sport come laboratorio algoritmico

In questi giorni, il settore sportivo è un luogo privilegiato per l'implementazione e la sperimentazione di sistemi algoritmici; di fatto, è diventato un laboratorio avanzato per l'economia dei dati. Ogni fase della catena del valore dello sport è ottimizzata utilizzando tecnologie come il machine learning e l'intelligenza artificiale (IA): dalle analisi predittive sui risultati delle partite alla creazione di prezzi dinamici per i biglietti, dalla personalizzazione della comunicazione con i tifosi alla moderazione automatica dei contenuti online. Questa pervasività algoritmica riflette una prospettiva sul business sportivo come un campo fortemente basato sui dati, dove l'efficienza computazionale è considerata un fattore essenziale per ottenere un vantaggio competitivo.

Un esempio è la classifica degli atleti e delle squadre generata dagli algoritmi, basata ora su modelli previsionali che usano dati biometrici, comportamentali e di prestazione fisica piuttosto che sui risultati oggettivi. Le scelte di scouting, gli investimenti pubblicitari, i premi contrattuali e persino l'esposizione mediatica sono influenzate da queste classificazioni. Ma O'Neil (2016) ha scoperto che queste metriche non sono mai neutre: riguardano e rafforzano le assunzioni incluse nei dati di partenza, rischiando di stabilizzare o creare nuove disuguaglianze.

Il prezzo dinamico è una strategia in cui il prezzo di un prodotto o servizio varia nel tempo in base a diversi fattori, come la domanda del mercato, la disponibilità residua, il momento dell'acquisto, ed eventi esterni, come le condizioni meteo ecc. Lo sport offre un campo di sperimentazione ideale per questa strategia di prezzo: i prezzi dei biglietti e degli abbonamenti si basano sempre più su algoritmi che monitorano la domanda, il contesto competitivo e altri fattori in tempo reale. Ciò può aiutare gli organizzatori a risparmiare, ma può anche escludere pubblico meno digitale o meno reattivo. Infine, c'è un altro aspetto

relativo alla moderazione automatica dei contenuti sulle piattaforme sportive online: le intelligenze artificiali che si occupano del filtraggio delle immagini, dei video o dei commenti spesso funzionano male e possono essere discriminatorie nella gestione della visibilità o nella soppressione di contenuti. Tali interventi algoritmici possono causare fenomeni di auto-esclusione o contraccolpi reputazionali.

L'opacità del prezzo dinamico e la moderazione automatizzata sono criticità che chiariscono un problema sistemico: Gli algoritmi rischiano di cristallizzare disuguaglianze strutturali se non sono neutrali. I sistemi algoritmici possono replicare e amplificare le disuguaglianze, soprattutto in ambienti autoreferenziali e opachi, come teorizza Cathy O'Neil (2016) nella sua opera «Armi di distruzione di massa». Questo rischio è particolarmente significativo negli sport digitali, dove l'apparente oggettività dei dati spesso nasconde logiche decisionali invisibili e difficilmente contestabili. L'automazione decisionale può escludere atleti, club o tifosi che non rientrano nei pattern maggioritari o nei gruppi più redditizi. Questo crea un circolo vizioso in cui la visibilità genera ulteriore visibilità e l'invisibilità si auto-perpetua.

Ad esempio, piattaforme come Instagram, TikTok o YouTube utilizzano variabili come etnia, genere, lingua e stile narrativo per indirizzare i contenuti sportivi. Un algoritmo che penalizza i contenuti in lingue minoritarie o che associa arbitrariamente alcune espressioni a contenuti a rischio può essere dannoso sia per i creatori che per gli atleti che provengono da una varietà di background culturali. Inoltre, nei sistemi di recommendation e personalizzazione, i bias si accumulano: se un algoritmo impara che l'utente interagisce più frequentemente con contenuti calcistici maschili, tenderà a ridurre la visibilità dello sport femminile, contribuendo così a una marginalizzazione strutturale.

Questi meccanismi di selezione e classificazione implicano una forma di potere silenzioso, difficilmente contestabile dagli utenti e spesso invisibile anche per i manager sportivi stessi. L'asimmetria informativa tra chi sviluppa gli algoritmi e chi li subisce è un fattore critico: non è solo un problema tecnico, ma una questione etica e politica. La mancata trasparenza su come vengono prese le decisioni algoritmiche – chi viene mostrato, chi viene penalizzato, perché – rappresenta una minaccia alla giustizia sportiva e alla coesione delle comunità di tifosi digitali.

Se l'asimmetria informativa mina la fiducia, la soluzione non è solo tecnica, ma culturale: occorre passare da una logica di controllo a una di reciprocità, dove la giustizia si misura sulla qualità delle relazioni. Accanto ai rischi legati all'automazione e ai bias, emerge con forza la necessità di una riflessione sulla giustizia relazionale, intesa come attenzione alla qualità, equità e sostenibilità delle relazioni che costituiscono l'ecosistema sportivo digitale. In un ambiente dominato da metriche di prestazione e visibilità, il rischio è che le relazioni diventino puramente strumentali: atleti che vedono i tifosi solo come pubblico da sfruttare economicamente, club che trattano i creatori di contenuti digitali come forza lavoro gratuita, piattaforme che misurano la partecipazione solo in termini di tasso di coinvolgimento.

La giustizia relazionale richiede un riequilibrio tra efficienza e cura, tra ottimizzazione economica e riconoscimento reciproco. In questo senso, la regolazione algoritmica non può essere affidata solo a ingegneri o data scientist: deve coinvolgere filosofi, sociologi, giuristi, ma soprattutto le persone impattate – atleti, tifosi, piccoli club, comunità di tifosi locali. L'inclusione dei soggetti nel disegno delle tecnologie che li riguardano è una forma fondamentale di giustizia.

Per i manager sportivi, questo significa ripensare il concetto di valore: non solo come output quantitativo, ma anche come qualità delle relazioni. Significa anche creare spazi di feedback autentici, dove gli utenti possano capire come vengono trattati i loro dati, come funzionano i meccanismi di selezione, e dove abbiano strumenti per contestare le decisioni automatiche. Il coinvolgimento umano nei processi decisionali, anche solo come supervisione o validazione, può ridurre il rischio di disumanizzazione algoritmica. Infine, la giustizia relazionale implica anche attenzione alla sostenibilità emotiva dei partecipanti: creator e atleti sottoposti a metriche continue, pubblico costretto a interagire costantemente per essere riconosciuto dall'algoritmo, club che rincorrono trend effimeri per mantenere la rilevanza digitale. In questo contesto, l'etica della cura non è un lusso ma una necessità gestionale: per evitare burnout, alienazione e frammentazione sociale.

#### 6.4.2. Verso un'etica della co-creazione: responsabilità condivisa

La sfida attuale non è solo quella di limitare i danni dell'automazione, ma anche di ripensare i modelli di responsabilità in un contesto in cui la co-creazione di valore è distribuita tra attori umani e tecnici. L'ambiente sportivo digitale è oggi un ecosistema ibrido, nel quale la produzione di contenuti, la gestione delle relazioni, l'analisi delle prestazioni e la valorizzazione economica avvengono attraverso un'interazione costante fra soggetti umani e sistemi automatizzati. In questo scenario, si impone la necessità di elaborare una vera e propria etica della co-creazione, capace di rispondere alla complessità delle relazioni che si instaurano tra atleti, tifosi, manager, algoritmi, piattaforme e dispositivi. Un'etica di questo tipo non può limitarsi a criteri tradizionali come la privacy o il consenso, ma deve affrontare questioni più profonde: chi genera valore, chi lo appropria, chi lo governa.

A differenza della delega pura, che presuppone un passaggio netto di competenze e autorità dalla persona alla macchina, la co-creazione implica una partecipazione più articolata. Gli utenti non sono più solo destinatari di servizi, ma anche fornitori di dati, co-autori di contenuti, amplificatori simbolici. Tuttavia, come già discusso nella sezione 6.1, questa partecipazione è spesso diseguale e asimmetrica: il valore generato attraverso le interazioni collettive viene centralizzato da poche entità (piattaforme, club, investitori), mentre il lavoro immateriale di utenti e tifosi rimane invisibile o non retribuito (Terranova 2000). Un'etica della co-creazione deve pertanto partire dal riconoscimento del valore anche non monetario apportato da ciascun attore, e dalla necessità di redistribuire in modo equo i benefici derivanti dall'interazione. Ad esempio, se un

algoritmo di coinvolgimento utilizza le attività social di una comunità di tifosi per ottimizzare la distribuzione di contenuti, allora quella comunità di tifosi dovrebbe essere riconosciuta come parte integrante del processo di produzione, e non semplicemente come audience passiva o come mercato.

La letteratura recente ha iniziato a esplorare la nozione di responsabilità relazionale come alternativa all'approccio classico basato su ruoli e compiti. Nell'ambito sportivo, ciò significa considerare il modo in cui ogni decisione algoritmica o progettuale impatta sulla qualità delle relazioni tra i soggetti coinvolti: un algoritmo che ottimizza il coinvolgimento penalizzando contenuti di minoranza o atleti meno visibili, ad esempio, non solo produce inefficienza culturale, ma anche erosione della fiducia e polarizzazione delle comunità di tifosi. Allo stesso modo, una piattaforma che utilizza i dati biometrici degli atleti senza consenso esplicito, o che impone metriche invisibili ai creator, mina la sostenibilità della collaborazione. Una vera etica della co-creazione sportiva dovrebbe quindi integrare elementi di trasparenza proattiva, inclusione partecipata e responsabilità condivisa. Ciò implica, ad esempio, la possibilità per gli utenti di accedere ai dati generati attraverso la propria interazione con la piattaforma; la creazione di meccanismi di feedback costruttivo che vadano oltre il semplice rating; l'introduzione di codici di condotta algoritmica che siano vincolanti per i fornitori tecnologici. Un'etica della co-creazione dovrebbe inoltre prevedere forme di regolazione consultiva, in cui gli stakeholder non siano semplicemente informati, ma coinvolti attivamente nella definizione dei parametri operativi delle tecnologie impiegate.

In questo quadro, il modello AIRRSA si rivela particolarmente utile. Formulato da Pantano e Scarpi (2025), il modello sottolinea la necessità di una co-progettazione responsabile tra i diversi stakeholder coinvolti nei processi automatizzati. AIRRSA – acronimo di Artificial Intelligence Responsibility in Retail Service Automation – propone una visione secondo cui le tecnologie, per essere realmente etiche, devono essere costruite in modo partecipato, inclusivo e riflessivo. Applicato allo sport, questo modello suggerisce che lo sviluppo di sistemi predittivi, motori di raccomandazione, dashboard analitiche o sistemi di valorizzazione economica debba coinvolgere non solo esperti tecnici, ma anche rappresentanti delle comunità di tifosi, atleti, operatori e tifosi, in una logica di responsabilità distribuita e co-legittimazione del valore prodotto.

Tradurre questi principi in pratica significa ripensare profondamente le modalità di progettazione, gestione e valutazione delle tecnologie nello sport business. Dal punto di vista manageriale, emergono almeno tre implicazioni chiave: la necessità di audit algoritmici regolari, la diversificazione delle fonti decisionali, e l'inclusione sistematica degli stakeholder marginalizzati nei processi di innovazione.

In particolare, gli Audit algoritmici si rendono necessari perché la verifica periodica dei sistemi di IA non può più essere considerata un'opzione etica o reputazionale, ma deve diventare una pratica standard di risk management. Questo significa sottoporre i sistemi automatizzati a valutazioni da parte di terzi, per identificarne eventuali bias, effetti collaterali, e livelli di trasparenza. Secondo Scarpi e Pantano (2024), l'etica algoritmica è inseparabile dalla tracciabilità dei

processi decisionali, ed è compito delle organizzazioni garantire meccanismi di controllo continui e indipendenti.

E' poi opportuno diversificare le fonti decisionali, per superare l'algoritmo come unico arbitro delle scelte organizzative è essenziale. I manager devono essere in grado di integrare le indicazioni fornite dai sistemi automatizzati con valutazioni umane, qualitative, contestuali. Questo è particolarmente rilevante in ambiti come la selezione dei talenti, la gestione delle crisi reputazionali o le decisioni editoriali. Come osservano Pantano e Scarpi (2025), la fiducia dell'utente è meglio tutelata in contesti in cui l'intelligenza artificiale è assistiva e non sostitutiva, ovvero accompagna l'azione umana senza annullarla.

Infine, c'è bisogno di includere gli stakeholder marginalizzati. Infatti le nuove tecnologie, se progettate senza consapevolezza, tendono a riprodurre le disuguaglianze esistenti. È dunque fondamentale includere nei processi decisionali piccole realtà sportive, discipline emergenti, tifosi meno digitalizzati, atleti provenienti da minoranze culturali. I progetti di sviluppo algoritmico dovrebbero sempre essere accompagnati da valutazioni d'impatto sociale e da consultazioni pubbliche, per evitare che l'innovazione diventi esclusione.

Una riflessione etica sulla co-creazione non può poi eludere il problema della temporalità delle relazioni. Se la produzione sportiva si struttura oggi come una narrazione continua – tra contenuti in diretta, dietro le quinte, interazioni sui social media e gettoni digitali – allora anche la responsabilità deve essere pensata in termini di sostenibilità relazionale nel tempo. Una co-creazione autentica non si misura solo per le metriche di coinvolgimento a breve termine, ma per la capacità di generare fiducia, appartenenza e cura in un orizzonte più ampio. In sintesi, l'etica della co-creazione nello sport digitale non può essere una semplice appendice morale alla tecnologia. Deve diventare una grammatica progettuale, una prassi operativa, una postura politica. In gioco non c'è solo l'efficienza dei sistemi o la fidelizzazione degli utenti, ma la qualità delle relazioni che lo sport è in grado di costruire nel tempo. Le tecnologie non sono neutrali: sono infrastrutture culturali e normative, e vanno trattate come tali.

## 6.5. Conclusione

La trasformazione digitale del settore sportivo ha dimostrato che la partecipazione del pubblico è ora parte integrante dei modelli narrativi, economici e relazionali dell'impresa sportiva moderna. Questo capitolo ha esaminato come la co-creazione di valore mediata dalla tecnologia, che coinvolge atleti, tifosi, manager, piattaforme e algoritmi, stia ridefinendo i confini tra produzione e fruizione, regolazione, consumo, comunicazione e decisione. Tuttavia, è evidente che questa trasformazione non può essere interpretata semplicemente come una generazione di opportunità. Invece, richiede un approccio critico e responsabile, in grado di identificare le disparità, i rischi e le nuove responsabilità che accompagnano le promesse di impegno.

In effetti, la co-creazione digitale del valore è un argomento potenzialmente controverso. È in grado di consentire forme inedite di coin-

volgimento, partecipazione e riconoscimento, ma può anche portare a meccanismi di delega opaca, sorveglianza simbolica, sfruttamento del lavoro gratuito e marginalizzazione algoritmica. L'atleta, il tifoso e il creatore di contenuti digitali non sono solo co-protagonisti della narrazione sportiva: diventano componenti di un'infrastruttura complessa in cui la generazione di valore dipende dalla combinazione di visibilità, dati, emozioni e metriche. Di conseguenza, la partecipazione passa da un atto narrativo a un'infrastruttura politica e gestionale: un luogo in cui la forza viene esercitata, i ruoli vengono ridefiniti, i significati vengono negoziati e le risorse vengono gestite. Come illustrato nel capitolo, le architetture tecniche non sono mai neutrali. Inoltre, le piattaforme che consentono la co-creazione di valore, narrative e contenuti determinano i limiti e le condizioni di utilizzo. Gli attori coinvolti si muovono all'interno di spazi progettati, governati da algoritmi, regole e metriche spesso opache, che si tratti di votare, interagire in diretta online o sfruttare economicamente la propria reputazione attraverso contenuti digitali. Quindi, una nuova grammatica manageriale è necessaria, come spiegato nell'etica della co-creazione nella sezione 6.3: audit degli algoritmi, diversificazione delle fonti decisionali, coinvolgimento degli stakeholder marginalizzati e pratiche trasparenti di condivisione del valore.

Più in generale, il libro ha parlato della trasformazione dello sport come settore economico e culturale. Il modello di produzione, distribuzione e legittimazione del valore dello sport è cambiato significativamente dal Capitolo 1, che ha sottolineato l'importanza dell'infrastruttura digitale e la smaterializzazione dell'esperienza sportiva, al Capitolo 5, che ha esaminato l'impresa sportiva come ecosistema distribuito. La centralità del club è stata ridotta a favore di una rete di soggetti autonomi, come atleti, piattaforme e comunità di tifosi, che lavorano insieme secondo logiche diverse. La visibilità ha sostituito l'autorità, l'appartenenza ha sostituito la reputazione e la narrazione ha superato la cronaca. La partecipazione è passata da una mera osservazione a una leva strategica che comporta sia la responsabilità di condividere che il valore monetario.

Chiudere questo percorso con una considerazione dell'etica, della responsabilità e della giustizia relazionale è in realtà aprire a studi futuri: lo sport è oggi un laboratorio per la sperimentazione di nuovi modelli culturali, economici e tecnologici. Il futuro dello sport digitale sarà influenzato non solo dall'innovazione tecnologica, ma anche dalla capacità collettiva di riflettere sul senso, gli effetti e le responsabilità delle decisioni prese.

## CONCLUSIONE

# Lo sport come piattaforma di valore condiviso

Questa monografia ha esaminato le trasformazioni che stanno riconfigurando le dinamiche del valore nello sport contemporaneo. Questo si rende necessario perché attraversiamo un periodo caratterizzato dalla pervasività delle tecnologie digitali, dall'espansione dell'economia delle piattaforme e dalla crescente centralità delle logiche di co-creazione del valore. Il volume ha mostrato che la tecnologia è vitale per la transizione verso un ecosistema sportivo distribuito e interconnesso. Tuttavia, la tecnologia non svolge un ruolo neutro, ma è capace di cambiare il modo in cui viene prodotto e condiviso valore economico, simbolico e relazionale.

Il libro ha proposto una lettura multidimensionale e critica dello sport, un contesto in cui la co-creazione di valore e l'imprenditorialità sono fondamentali per comprendere la ristrutturazione dei rapporti tra tecnologie, organizzazioni e consumatori. Lo sport oggi è tanto un luogo di competizione quanto un contesto narrativo, un laboratorio tecnologico e un mezzo per promuovere processi economici, comunicativi e identitari.

I sei capitoli del libro forniscono una griglia di analisi organizzata lungo tre dimensioni principali: la smaterializzazione dell'esperienza sportiva (capitoli 1 e 2), l'emergere di nuove forme di imprenditorialità e del pubblico come co-creatore di valore (capitoli 3, 4 e 5); l'analisi dei vincoli gestionali, etici e informativi della co-creazione di valore mediata dalla tecnologia (Capitolo 6). Queste dimensioni possono essere sintetizzate nel modello concettuale proposto in Figura 1, che mostra l'evoluzione multilivello della co-creazione di valore nello sport digitale.

Daniele Scarpi de Claricini, University of Bologna, Italy, daniele.scarpi@unibo.it, 0000-0001-9652-9109

Referee List (DOI 10.36253/fup\_referee\_list)

FUP Best Practice in Scholarly Publishing (DOI 10.36253/fup\_best\_practice)

Daniele Scarpi de Claricini, *Sport, tecnologia e co-creazione del valore. Nuovi modelli di coinvolgimento del consumatore*, © 2025 Author(s), CC BY 4.0, published by Firenze University Press, ISBN 979-12-215-0740-9, DOI 10.36253/979-12-215-0740-9



Figura 1 – La piramide della co-creazione di valore nello sport.

La figura riassume i cinque livelli che attraversano l'intero ecosistema sportivo digitale: dalle tecnologie abilitanti (base), alle pratiche culturali e relazionali, fino alle forme di co-creazione, all'imprenditorialità distribuita e alle implicazioni etiche e sistemiche della partecipazione.

La riconcettualizzazione della partecipazione sportiva è il primo risultato del volume. Storicamente basata su presenza fisica e visione televisiva, la partecipazione è oggi ridefinita come una interazione continua, tracciata e valorizzabile economicamente. Il tifoso è più di un semplice spettatore: è un creatore di contenuti digitali, investitore, promotore ed è fonte di informazioni. Le nuove tecnologie forniscono strumenti digitali che richiedono la partecipazione del consumatore, ma spesso anche dei controlli o dei limiti (etici e legali) nelle modalità di interazione. Il tifoso produce dati e contribuisce alla legittimazione delle piattaforme digitali, ma raramente accede a meccanismi decisionali o redistributivi che vi stanno dietro. Di conseguenza, la co-creazione di valore emerge come ambigua in questo contesto mediato digitalmente: è al tempo stesso partecipazione ma anche potenziale sfruttamento, strumento di empowerment ma anche di controllo. Situazioni come questa richiedono una ridefinizione del concetto di valore, che non si trova più nei risultati, nei trofei o nelle prestazioni.

ni. Invece, si sposta nei contenuti generati, nei dati raccolti e nella visibilità algoritmica. Insomma, il valore è relazionale e dinamico e deriva dall'interazione co-creativa tra tecnologia e attori umani. Il pubblico non è più quindi semplicemente un consumatore, ma contribuisce alle metriche della piattaforma attraverso il tempo dedicato, i dati condivisi e le micro-decisioni quotidiane. Come descritto nel capitolo 3, il tifoso è anche un lavoratore invisibile che partecipa ad attività di lavoro gratuito che producono valore, contenuti e analisi approfondite a beneficio dell'organizzazione.

Questa trasformazione impatta anche gli atleti, che diventano imprenditori. Come illustra il capitolo 5, l'atleta contemporaneo opera in un contesto in cui la sua carriera dipende non solo dalle prestazioni atletiche, ma anche dalla capacità di gestire ambienti digitali, scrivere storie e coinvolgere gli spettatori. Oggi l'atleta narra, crea, collabora con aziende e investe in certificati digitali di proprietà univoca (NFT) o in organizzazioni autonome decentrate (DAO). Anche se questa imprenditorialità diffusa offre opportunità di autonomia, comporta però nuovi pericoli: l'identità professionale dipende da metriche di visibilità, la reputazione diventa capitale e c'è una maggiore pressione competitiva che rischia di compromettere il benessere personale.

Oltre a consumatori e atleti, anche le organizzazioni sportive sono coinvolte dalla trasformazione in atto dovuta alle nuove tecnologie. Infatti, l'organizzazione sportiva in passato aveva il controllo quasi esclusivo del valore generato, mentre adesso agisce in un sistema imprenditoriale diffuso, in cui tecnologie, piattaforme digitali, canali di comunicazione tradizionali e comunità di tifosi operano in parallelo (e non sempre in sinergia). Il club sportivo, un tempo centrale, adesso è solo uno fra i tanti attori presenti e si trova costretto a competere per la visibilità e la costruzione di significati condivisi attorno all'esperienza sportiva. Inoltre, deve farlo all'interno di un sistema in continuo mutamento, nel quale il ciclo di vita dei contenuti si è molto accorciato, la fedeltà è in declino, e le modalità di fruizione sono frammentate (dallo stadio come contesto principale, ad esempio, alle tv a pagamento, social media, YouTube ecc.). Di conseguenza, l'industria sportiva sta subendo una trasformazione non solo tecnologica, ma strategica e culturale, che porta (e porterà) a rivedere le strutture di governance, le metriche di valore e le relazioni con gli stakeholder.

Il tema centrale di questo volume è quindi la necessità di guardare con occhio critico al potenziale della co-creazione di valore offerto dalle nuove tecnologie nello sport. Ad esempio, anche se le nuove tecnologie vengono spesso presentate come strumenti per il coinvolgimento attivo dei tifosi, potrebbero nascondere uno sbilanciamento di potere tra gli utenti e le piattaforme. In quest'ottica, al capitolo 6 ha illustrato come le pratiche di coinvolgimento basate sulla co-creazione di valore siano spesso organizzate utilizzando architetture tecniche opache, incentivi asimmetrici e logiche algoritmiche estrattive. Gli strumenti di personalizzazione, i sistemi di voto elettronico e i gettoni digitali riservati ai tifosi (*fan token*) sono spesso presentati come strumenti di empowerment. Tuttavia, i meccanismi funzionali di questi strumenti non vengono discussi con la comunità e restano invisibili. Questo pone problemi importanti per l'etica della

delega decisionale, la trasparenza degli algoritmi e la redistribuzione del valore co-creato utilizzando questi strumenti.

In quest'ottica, il volume ha suggerito che un'etica del processo co-creativo del valore sia possibile oltre che necessaria per riconoscere il contributo immateriale dei partecipanti, includere gli stakeholder esclusi dai processi di innovazione e sostenere modelli di governance responsabili. Secondo il framework AIRRSA (Artificial Intelligence Responsibility in Service Automation; Scarpi e Pantano 2024), sono necessari modelli di responsabilità condivisa tra tecnologie come l'IA e attori umani. Questi modelli dovrebbero adottare la logica di una co-creazione etica di valore piuttosto che la logica del rispetto di politiche aziendali come invece spesso avviene.

Di conseguenza, il volume si conclude con due inviti: da un lato, a considerare la tecnologia come uno strumento plasmabile e negoziabile, non come un destino ineluttabile; dall'altro lato, a valorizzare la co-creazione di valore e l'imprenditorialità come forze generative, capaci di democratizzare il valore sportivo, a condizione che siano accompagnate da trasparenza, inclusione e sostenibilità relazionale. Per i manager, questo riguarda la capacità di sviluppare ambienti digitali che promuovano esperienze significative, interattive e facilmente fruibili per gli utenti/spettatori. Per i ricercatori, si riferisce allo sviluppo di strumenti teorici per esaminare nuove forme di imprenditorialità. Infine, per il legislatore, significa promuovere innovazione responsabile, riequilibrare i poteri e tutelare i diritti, in particolare la privacy (Scarpi, Pizzi, e Matta 2022).

Insomma, lo sport in questa nuova fase storica è più di un semplice intrattenimento o business: è un contesto sociale complesso che riflette i problemi più importanti della società contemporanea, come il rapporto fra consumatori e nuove tecnologie, individui e piattaforme, comunità e algoritmi, benessere e prestazione (Benvenuti, Scarpi, e Zarantonello 2023). Di conseguenza, pensare allo sport in questo momento significa pensare in modo critico al presente per aiutare a costruire un futuro digitale più trasparente e equo. In altre parole, la sfida che sta vivendo lo sport non riguarda tanto la tecnologia, quanto il riuscire a rendere, grazie anche alla tecnologia, un significato condiviso alla co-creazione di valore e all'imprenditorialità, a beneficio di tutti gli attori coinvolti.

In conclusione, questa monografia ha cercato di offrire un quadro teorico aggiornato e critico per il contesto sportivo contemporaneo. Il passaggio dallo sport come evento allo sport come infrastruttura narrativa e relazionale richiede nuove categorie interpretative, nuovi modelli di gestione e una maggiore consapevolezza dei problemi sociali ed etici che ne derivano. Questo è un invito a imparare come creare esperienze co-partecipative che valorizzino la diversità, l'accessibilità e la giustizia relazionale, invece di concentrarsi sulla mera raccolta di dati. Significa anche interrogarsi sul modo in cui le architetture digitali dello sport distribuiscono il valore co-creato. Infine, significa anche definire degli standard normativi in grado di proteggere la privacy, garantire la trasparenza degli algoritmi e prevenire forme di esclusione sistemica.

Questa monografia chiude con un invito alla responsabilità: la responsabilità di pensare allo sport non solo come fenomeno economico o culturale, ma come

uno spazio sociale nel quale si giocano le sfide più urgenti della nostra contemporaneità, come il rapporto fra individui e nuove tecnologie. La gestione dello sport, oggi, è infatti anche gestione di dati, emozioni e identità. Pensare lo sport del futuro significa, dunque, pensare al futuro della convivenza digitale. E questo compito non può essere rimandato.



## Bibliografia

- Abidin, Crystal. 2021. "From networked publics to refracted publics: A companion framework for researching below-the-radar studies." *Social Media + Society* 7 (1). 2056305120984458 <https://doi.org/10.1177/2056305120984458>
- Albrechtslund, Anders. 2008. "Online Social Networking as Participatory Surveillance." *First Monday* 13 (3). <https://doi.org/10.1177/20563051211013824>
- Andrejevic, Mark. 2007. "Surveillance in the Digital Enclosure." *The Communication Review* 10 (4): 295–317. <https://doi.org/10.1080/10714420701715365>
- Ante, Lennart, Aman Saggi, Benjamin Schellinger, and Felix Wazinski. 2024. "Voting Participation and Engagement in Blockchain-Based Fan Tokens." *Electronic Markets*, 34(1), 26.
- Arnould, Eric J., and Craig J. Thompson. 2005. Consumer Culture Theory (CCT): "Twenty Years of Research." *Journal of Consumer Research* 31 (4): 868–882. <https://doi.org/10.1086/426626>
- Arvidsson, Adam, and Nicolai Peitersen. 2013. *The Ethical Economy: Rebuilding Value After the Crisis*. New York: Columbia University Press. ISBN: 9780231152655
- Barthes, Roland. 1957. *Mythologies*. Paris: Seuil. ISBN 2-02-000585-9
- Bauman, Zygmunt. 2000. *Liquid Modernity*. Cambridge: Polity Press. ISBN 0-7456-2409-X
- Benvenuti, Martina, Daniele Scarpi, and Lia Zarantonello. 2023. "Information Technologies and Consumers' Well-being: Latest Research and Future Research Directions." *Journal of Interactive Marketing* 58 (2–3): 109–114. <https://doi.org/10.1177/10949968231161722>
- Bishop, Sophie. 2021. "Influencer management tools: Algorithmic cultures, brand safety, and bias." *Social media+ society*, 7(1), 20563051211003066. ISSN: 2056-3051
- Biscaia, Rui, Ricardo Filipe Ramos, Masayuki Yoshida, and Yukyoum Kim. 2024. "Service quality in spectator sports: A review and research agenda." *International*

FUP Best Practice in Scholarly Publishing (DOI 10.36253/fup\_best\_practice)

Daniele Scarpi de Claricini, *Sport, tecnologia e co-creazione del valore. Nuovi modelli di coinvolgimento del consumatore*, © 2025 Author(s), CC BY 4.0, published by Firenze University Press, ISBN 979-12-215-0740-9, DOI 10.36253/979-12-215-0740-9

- Journal of Consumer Studies*, 48(6), e13086. <https://doi.org/10.1111/ijcs.13086>  
e13086.
- Biscaia, Rui, Masayuki Yoshida, and Yukyoum Kim. 2023. "Service quality and its effects on consumer outcomes: a meta-analytic review in spectator sport." *European Sport Management Quarterly*, 23(3), 897-921. <https://doi.org/10.1080/16184742.2021.1938630>
- Boyle, Raymond. 2021. *Sports Journalism: Changing Journalism Practice and Digital Media*. London: Routledge. 10.1080/21670811.2017.1281603
- Boyle, Raymond, and Richard Haynes. 2009. *Power Play: Sport, the Media and Popular Culture*. Edinburgh: Edinburgh University Press. ISBN 978 0 7486 3592 4
- Brakus, J., Joško, Bernd H. Schmitt, and Lia Zarantonello. 2009. "Brand Experience: What Is It? How Is It Measured? Does It Affect Loyalty?" *Journal of Marketing* 73 (3): 52–68. 10.1509/jmkg.73.3.52
- Broadhurst, Susan, and Sara Price, eds. *Digital bodies: Creativity and Technology in the Arts and Humanities*. Springer, 2017. 10.1057/978-1-349-95241-0
- Brown, Adam. 2008. "'Our Club, Our Rules': Fan Communities at FC United of Manchester." *Soccer & Society* 9 (3): 346–358. <https://doi.org/10.1080/14660970802008967>
- Brown, Tim. 2009. *Change by Design: How Design Thinking Creates New Alternatives for Business and Society*. Boston: Harvard Business Press. <https://doi.org/10.23860/MGDR-2019-04-02-08>
- Carù, Antonella, and Bernard Cova. 2003. "Revisiting Consumption Experience: A More Humble but Complete View of the Concept." *Marketing Theory* 3 (2): 267–286. <https://doi.org/10.1177/14705931030032004>
- Chandler, Jennifer D., and Stephen L. Vargo. 2011. "Contextualization and Value-in-Context: How Context Frames Exchange." *Marketing Theory* 11 (1): 35–49. <https://doi.org/10.1177/1470593110393713>
- Chesbrough, Henry W. 2003. *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston: Harvard Business School Press. <https://doi.org/10.1108/14601060410565074>
- Chiliz. 2025. *Chiliz – The Blockchain Built for Sports*. academy.youngplatform.com.
- Cury, Rubiana, Millicent Kennelly, and Michael Howes. 2023. "Environmental sustainability in sport: A systematic literature review." *European Sport Management Quarterly*, 23(1), 13-37. <https://doi.org/10.1080/16184742.2022.2126511>
- Davenport, Thomas H., and John C. Beck. 2001. *The Attention Economy: Understanding the New Currency of Business*. Boston: Harvard Business School Press. <https://doi.org/10.1145/376625.376626>
- de Certeau, Michel. 1984. *The Practice of Everyday Life*. Berkeley: University of California Press. ISBN: 0-520-23699-8
- Deterding, Sebastian, Dan Dixon, Rilla Khaled, and Lennart Nacke. 2011. "From Game Design Elements to Gamefulness: Defining 'Gamification.'" *Proceedings of the 15th International Academic MindTrek Conference*, 9–15. <https://doi.org/10.1145/2181037.2181040>
- Dietl, Helmut, and Egon Franck. 2007. "Governance Failure and Financial Crisis in German Football." *Journal of Sports Economics* 8 (6): 662–669. <https://doi.org/10.1177/1527002506297022>
- Dinu, Daniel, Radu Bidiugan, Françoise Natta, and Nicolas Houel. 2012. "Preliminary study of the Accuracy and reliability of high-speed human-motion tracking using miniature inertial sensors." *Procedia Engineering*, 34, 790-794. <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2012.04.135>

- DuPont, Quinn. 2020. *Cryptocurrencies and Blockchains*. Cambridge: Polity Press. ISBN: 9781509520237
- ESPN. 2022. "NBA App Introduces Real-Time Fan Voting and Alternate Camera Angles." *ESPN Press Room*.
- Essa, Musa. 2023. "Diversity from the Customer's Perspective: Good or Bad? The Case of Disability." *Italian Journal of Marketing* 2023 (1): 81–98. <https://doi.org/10.1007/s43039-023-00064-5>
- Fan Controlled Football. 2021. "Fan Driven Play Calling and NFT Voting Model." *thefastbreak.substack.com*.
- Fan Controlled Football. 2023. "Fan Controlled Football Pulls Plug on Season 3 and Pivots to Tech Licensing." *thefastbreak.substack.com*.
- FC Barcelona. 2020. *Barça Innovation Hub: Transforming Sports Through Knowledge and Innovation*. FC Barcelona Official Reports.
- Ferreira, João, Cristina I. Fernandes, Hussain G. Rammal, and Pedro M. Veiga. 2021. "Wearable technology and consumer interaction: A systematic review and research agenda." *Computers in Human Behavior*, 118, <https://doi.org/106710>. 10.1016/j.chb.2021.106710
- FIFA+. 2022. "FIFA+ Launch." Retrieved from <https://www.fifa.com/fifaplus>.
- Filo, Kevin, Daniel Lock, and Adam Karg. 2015. "Sport and Social Media Research: A Review." *Sport Management Review* 18 (2): 166–181. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2014.11.001>
- Forbes. 2021. \*The World's 10 Highest-Paid Athletes\*. <https://www.forbes.com>.
- Formula E. 2021. "What Is FanBoost?" *FIA Formula E Official Website*.
- Fuchs, Christian. 2014. *Social Media: A Critical Introduction*. London: SAGE. <https://doi.org/10.17192/EP2015.1.3513>
- Funk, Daniel C., and Jeff James. 2001. "The Psychological Continuum Model: A Conceptual Framework for Understanding an Individual's Psychological Connection to Sport." *Sport Management Review* 4 (2): 119–150. [https://doi.org/10.1016/S1441-3523\(01\)70072-1](https://doi.org/10.1016/S1441-3523(01)70072-1)
- Gandomi, Amir, and Murtaza Haider. 2015. "Beyond the Hype: Big Data Concepts, Methods, and Analytics." *International Journal of Information Management* 35 (2): 137–144. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2014.10.007>
- Gentile, Chiara, Nicola Spiller, and Giuliano Noci. 2007. "How to Sustain the Customer Experience: An Overview of Experience Components That Co-Create Value with the Customer." *European Management Journal* 25 (5): 395–410. 10.1016/j.emj.2007.08.005
- Giulianotti, Richard, and Roland Robertson. 2007. *Globalization and Sport: Critical Concepts in Sociology*. London: Routledge. <https://doi.org/10.1111/j.1471-0374.2007.00159.x>
- Grönroos, Christian. 1994. "From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing." *Management Decision* 32 (2): 4–20. <https://doi.org/10.1108/00251749410054774>
- Grönroos, Christian. 2008. "Service Logic Revisited: Who Creates Value? And Who Co-Creates?" *European Business Review* 20 (4): 298–314. <https://doi.org/10.1108/09555340810886585>
- Grewal, Dhruv, Michael Levy, and V. Kumar. 2009. "Customer Experience Management in Retailing: An Organizing Framework." *Journal of Retailing* 85 (1): 1–14. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2009.01.001>
- Hajli, N. (2019). "Value co-creation strategy in the social commerce Era." *Journal of Strategic Marketing*, 27(4), 281-282. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2018.1492240>

- Hammerschmidt, Jonas, María Huertas González-Serrano, Kaisu Puumalainen, and Ferran Calabuig. 2024. "Sport entrepreneurship: the role of innovation and creativity in sport management." *Review of Managerial Science*, 18, 3173–3202. <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00711-3>
- Hargittai, Eszter. 2010. "Digital Na(t)ives? Variation in Internet Skills and Uses Among Members of the 'Net Generation.'" *Sociological Inquiry* 80 (1): 92–113. <https://doi.org/10.1111/j.1475-682X.2009.00317.x>
- Helsper, Ellen J. 2021. *The Digital Disconnect: The Social Causes and Consequences of Digital Inequalities*. London: SAGE. ISBN: 1526463393
- Hesmondhalgh, David, and Sarah Baker. 2011. *Creative Labour: Media Work in Three Cultural Industries*. London: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203855881>
- Hodge, Courtney, and Matthew Walker. 2015. "Personal branding: A perspective from the professional athlete-level-of-analysis." *International Journal of Sport Management and Marketing*, 16(1-2), 112-131. <https://doi.org/10.1504/IJSM.2015.074920>
- Hofacker, Charles F., Ko de Ruyter, Nicholas H. Lurie, Puneet Manchanda, P., and Jeff Donaldson. 2016. "Gamification and Mobile Marketing Effectiveness." *Journal of Interactive Marketing*, 34(1), pp. 25-36. doi: 10.1016/j.intmar.2016.03.001
- Hofacker, Charles F., Edward C. Malthouse, and Fareena Sultan. 2016. "Big Data and Consumer Behavior: Imminent Opportunities." *Journal of Consumer Marketing* 33 (2): 89–97. 10.1108/JCM-04-2015-1399
- Holbrook, Morris B., and Elizabeth C. Hirschman. 1982. "The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings, and Fun." *Journal of Consumer Research* 9 (2): 132–140. <https://doi.org/10.1086/208906>
- Holbrook, Morris B. 2006. "Consumption Experience, Customer Value, and Subjective Personal Introspection: An Illustrative Photographic Essay." *Journal of Business Research* 59 (6): 714–725. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.01.008>
- Hutchins, Brett, and David Rowe. 2012. *Sport Beyond Television: The Internet, Digital Media and the Rise of Networked Media Sport*. London: Routledge. ISBN 9780415734202
- Jaeger, Paul T. 2011. *Disability and the Internet: Confronting a Digital Divide*. Boulder, CO: Lynne Rienner Publishers. ISBN: 978-1-58826-828-0
- Jenkins, Henry. 2006. *Convergence Culture: Where Old and New Media Collide*. New York: NYU Press. ISBN-13: 978-0-8147-4281-5
- Jenkins, Henry, Sam Ford, and Joshua Green. 2013. *Spreadable Media: Creating Value and Meaning in a Networked Culture*. New York: NYU Press. ISBN 978-0814743508
- Kaplan, Andreas M., and Michael Haenlein. 2010. "Users of the World, Unite! The Challenges and Opportunities of Social Media." *Business Horizons* 53 (1): 59–68. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2009.09.003>
- Kennedy, David, and Peter Kennedy. 2012. "Supporter Trusts and Third Way Politics in the UK: A New Model for Fan Ownership in Football." *Soccer & Society* 13 (3): 315–331. <https://doi.org/10.1080/17430430601147120>
- Khamis, Susie, Lawrence Ang, and Raymond Welling. 2017. "Self-Branding, 'Micro-Celebrity' and the Rise of Social Media Influencers." *Celebrity Studies* 8 (2): 191–208. <https://doi.org/10.1080/19392397.2016.1218292>
- Kotler, Philip. 1972. "A Generic Concept of Marketing." *Journal of Marketing* 36 (2): 46–54. <https://doi.org/10.2307/1250977>
- Kozinets, Robert V. 2015. *Netnography: Redefined*. London: Sage. ISBN 978-1-4462-8575-6
- Lemon, Katherine N., and Peter C. Verhoef. 2016. "Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey." *Journal of Marketing* 80 (6): 69–96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>

- Lessig, Lawrence. 2008. *Remix: Making Art and Commerce Thrive in the Hybrid Economy*. New York: Penguin. <https://doi.org/10.22329/jtl.v7i1.679>
- Ludwig, Katharina, Alexander Grote, Andreea Iana, Mehwish Alam, Heiko Paulheim, Harald Sack, Christof Weinhardt, and Philipp Müller. 2023. "Divided by the Algorithm? The (Limited) Effects of Content- and Sentiment-Based News Recommendation on Affective, Ideological, and Perceived Polarization." *Social Science Computer Review*, 41(6), 2188–2210. <https://doi.org/10.1177/0894439322114929>
- Manchester City FC. 2023. "Cityzens Voice: Fans Shaping the Club's Future." *Manchester City FC Official Site*.
- Maslowska, Ewa, Edward C. Malthouse, and Linda D. Hollebeek. 2022. "The role of recommender systems in fostering consumers' long-term platform engagement." *Journal of Service Management*, 33(4/5), 721-732. <https://doi.org/10.1108/JOSM-12-2021-0487>
- McCarthy, John, Jennifer Rowley, Christopher J. Ashworth, and Elke Pioch. 2014. "Managing Brand Presence Through Social Media: The Case of UK Football Clubs." *Internet Research* 24(2): 181–204. <https://doi.org/10.1108/IntR-08-2012-0154>
- Meikle, Graham. 2016. *Social Media: Communication, Sharing, and Visibility*. New York: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315884172>
- Mele, Cristina, and Tiziana Russo-Spena. 2022. "The architecture of the phygital customer journey: a dynamic interplay between systems of insights and systems of engagement." *European Journal of Marketing* 56.1, 72-91. 10.1108/EJM-04-2019-0308
- Morozov, Evgeny. 2013. *To Save Everything, Click Here: The Folly of Technological Solutionism*. New York: PublicAffairs. ISBN: 9781610391382
- Morgan, Robert M., and Shelby D. Hunt. 1994. "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing." *Journal of Marketing* 58 (3): 20–38. <https://doi.org/10.2307/1252308>
- Napoli, Philip M. 2011. *Audience Evolution: New Technologies and the Transformation of Media Audiences*. New York: Columbia University Press. ISBN: 9780231150354
- Naraine, Michael L., Ted Hayduk, Jason P. Doyle. 2022. *The Routledge Handbook of Digital Sport Management*. London: Routledge. ISBN. 9781003088899
- Ngai, Eric W. T., Li Xiu, and D. C. K. Chau. 2009. "Application of Data Mining Techniques in Customer Relationship Management: A Literature Review and Classification." *Expert Systems with Applications* 36 (2): 2592–2602. 10.1016/j.eswa.2008.02.021
- Nguyen, Bang, Faten Jaber, and Lindon Simkin. 2022. "A systematic review of the dark side of CRM: the need for a new research agenda." *Journal of Strategic Marketing*, 30(1), 93-111. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2019.1642939>
- O'Neil, Cathy. 2016. *Weapons of Math Destruction: How Big Data Increases Inequality and Threatens Democracy*. New York: Crown. ISBN:978-0-553-41881-1
- Pantano, Eleonora, and Daniele Scarpi. 2025. "Artificial Intelligence Responsibility in Retail Service Automation (AIRRSA)." In *Encyclopedia of Artificial Intelligence in Marketing*, 1–8. Cham: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-75316-9\\_6-1](https://doi.org/10.1007/978-3-031-75316-9_6-1)
- Papacharissi, Zizi. 2015. *Affective Publics: Sentiment, Technology, and Politics*. Oxford: Oxford University Press. ISBN: 978–0–19–999973–6
- Parganas, Petros, Christos Anagnostopoulos, and Simon Chadwick. 2017. "You'll Never Tweet Alone: Managing Sports Brands Through Social Media." *Journal of Brand Management* 24 (2): 123–138. <https://doi.org/10.1057/bm.2015.32>
- Paris Saint-Germain FC. 2022. "PSG Launches NFTs Co-Created with Fans and Digital Artists." *PSG Newsroom*.

- Pasquale, Frank. 2015. *The Black Box Society: The Secret Algorithms That Control Money and Information*. Cambridge, MA: Harvard University Press. ISBN-13. 978-0674368279
- Payne, Adrian, Kaj Storbacka, and Pennie Frow. 2008. "Managing the Co-Creation of Value." *Journal of the Academy of Marketing Science* 36 (1): 83–96. 0.1007/s11747-007-0070-0
- Petersen-Wagner, Renan. 2022. *Digital and social media in the business of the FIFA World Cup*. In *The Business of the FIFA World Cup* (pp. 225-242). Routledge. ISBN: 9781003121794
- Pine, B. Joseph, and James H. Gilmore. 1999. *The Experience Economy: Work Is Theatre & Every Business a Stage*. Boston: Harvard Business School Press. ISBN: 0875848192
- Pizzi, Gabriele, Daniele Scarpi, and Eleonora Pantano. 2021. "Artificial Intelligence and the New Forms of Interaction: Who Has the Control When Interacting with a Chatbot?" *Journal of Business Research* 129: 878–890. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.11.006>
- Prahalad, C. K., and Venkat Ramaswamy. 2000. "Co-Opting Customer Competence." *Harvard Business Review* 78 (1): 79–87.
- Prahalad, C. K., and Venkat Ramaswamy. 2004. *The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers*. Boston: Harvard Business School Press. ISBN: 1578519535
- Raggiotto, Francesco, Daniele Scarpi, and Andrea Moretti. 2020. "Advertising on the Edge: Appeal Effectiveness When Advertising in Extreme Sports." *International Journal of Advertising* 39 (5): 655–678. <https://doi.org/10.1080/02650487.2019.1653009>
- Raggiotto, Francesco, and Daniele Scarpi. 2023. "It's not just a game: Virtual edgework and subjective well-being in e-sports." *Journal of Interactive Marketing*, 58(2-3), 185-197. <https://doi.org/10.1177/10949968221127897>
- Ramaswamy, Venkat, and Kerimcan Ozcan. 2016. *The Co-Creation Paradigm*. Stanford, CA: Stanford University Press. ISBN: 9780804790758
- Ratten, Vanessa. 2020. *Sport Entrepreneurship: Developing and Sustaining an Entrepreneurial Sports Culture*. Cham: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-73010-3>
- Ratten, Vanessa. 2024. *Sport Entrepreneurial Ecosystems*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-981-97-8923-8>
- Rawson, Alex, Ewan Duncan, and Conor Jones. 2013. "The Truth About Customer Experience." *Harvard Business Review* 91 (9): 90–98.
- Saggu, Aman, Ante Lennart, and Demir Ender. 2024. "Anticipatory gains and event-driven losses in blockchain-based fan tokens: Evidence from the FIFA World Cup." *Research in International Business and Finance*, Elsevier, vol. 70(PA). <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2024.102333>
- Sanders, Elizabeth B.N., and George Simons. 2009. "A Social Vision for Value Co-Creation in Design." *Open Source Business Resource*, December 16–21.
- Sanderson, Jimmy. 2013. *It's a Whole New Ballgame: How Social Media is Changing Sports*. New York: Peter Lang. ISBN: 978-1-61289-053-1
- Sanderson, Jimmy, and Marie E. Hambrick. 2012. "Covering the Scandal in 140 Characters: A Case Study of Twitter's Role in Coverage of the Penn State Saga." *International Journal of Sport Communication* 5 (3): 384–402. <https://doi.org/10.1123/ijsc.5.3.384>
- Scarpi, Daniele. 2024. "Strangers or Friends? Examining Chatbot Adoption in Tourism Through Psychological Ownership." *Tourism Management* 102: 104873. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2023.104873>

- Scarpi, Daniele, and Eleonora Pantano. 2024. "With Great Power Comes Great Responsibility": Exploring the Role of Corporate Digital Responsibility (CDR) for Artificial Intelligence Responsibility in Retail Service Automation (AIRRSA)." *Organizational Dynamics* 53 (2): 101030. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2023.101030>
- Scarpi, Daniele, Gabriele Pizzi, and Sashi Matta. 2022. "Digital Technologies and Privacy: State of the Art and Research Directions." *Psychology & Marketing* 39 (9): 1687–1697. <https://doi.org/10.1002/mar.21692>
- Schau, Hope J., Albert M. Muñoz, and Eric J. Arnould. 2009. "How Brand Community Practices Create Value." *Journal of Marketing* 73 (5): 30–51. <https://doi.org/10.1509/jmkg.73.5.30>
- Schechner, Richard. 1988. *Performance Theory*. London: Routledge. ISBN: 9780415314558
- Schlimm, Joern, Sebastiano Mereu, and Christoph Breuer. 2024. "Why do consumers buy sports NFTs?—decoding consumer values and needs driving purchase intention." *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 25(5), 1163-1184. <https://doi.org/10.1108/IJSMS-04-2024-0097>
- Schmitt, Bernd. 1999. "Experiential Marketing." *Journal of Marketing Management* 15 (1–3): 53–67. <https://doi.org/10.1362/026725799784870496>
- Scholz, Trebor, ed. 2013. *Digital Labor: The Internet as Playground and Factory*. New York: Routledge. ISBN: 9780415896955
- Seckin, Ahmet C., Bahar Ates, B., and Mine Seckin. 2023. "Review on Wearable Technology in sports: Concepts, Challenges and opportunities." *Applied sciences*, 13(18), 10399. <https://doi.org/10.3390/app131810399>
- Shifman, Limor. 2014. *Memes in Digital Culture*. Cambridge, MA: MIT Press. ISBN: 9780262525435
- Socios.com. 2025. *Socios.com Platform Overview*. chiliz.com.
- Srnicek, Nick. 2017. *Platform Capitalism*. Cambridge: Polity Press. ISBN: 9781509504862
- Steiner, Emil, Matthew Pittman, and Brandon Boatwright. 2023. "When sports fans buy: contextualizing social media engagement behavior to predict purchase intention." *International Journal of Sport Communication*, 16(2), 136-146. <https://doi.org/10.1123/ijsc.2022-0158>
- Tamminen, Katherine, Svenja Wolf, Rachel Dunn, and James E. Bissett, 2024. "A review of the interpersonal experience, expression, and regulation of emotions in sport." *International Review of Sport and Exercise Psychology*, 17(2), 1132-1169. 10.1080/1750984X.2022.2132526
- Taylor, T. L. 2016. *Watch Me Play: Twitch and the Rise of Game Live Streaming*. Princeton, NJ: Princeton University Press. ISBN: 9780691183558
- Terranova, Tiziana. 2000. "Free Labor: Producing Culture for the Digital Economy." *Social Text* 18 (2): 33–58. ISSN: 1527-1951
- Tjandra, N. Christiani, Ivana Rihova, Sarah Snell, Claire S. Den Hertog, Eleni Theodoraki. 2021. "Mega-events brand meaning co-creation: the Olympic case." *Journal of Product & Brand Management*, 30(1), 58-73. <https://doi.org/10.1108/JPBM-08-2019-2539>
- Toffler, Alvin. 1980. *The Third Wave*. New York: Morrow. ISBN 0-688-03597-3
- Trail, Galen T., Daniel F. Anderson, and Jeffrey S. Fink. 2000. "Consumer Satisfaction and Identity Theory: A Model of Sport Spectator Conative Loyalty." *Sport Marketing Quarterly* 9 (3): 113–127. ISSN: 1061-6934

- Tsiotsou, Rodoula H. 2013. "Sport Team Loyalty: Integrating Relationship Marketing and a Hierarchy of Effects." *Journal of Services Marketing* 27 (6): 458–471. 10.1108/JSM-01-2012-0002
- Tsiotsou, Rodoula H. 2016. "A service ecosystem experience-based framework for sport marketing." *The Service Industries Journal* 36 (11-12): 478-509. <https://doi.org/10.1080/02642069.2016.1255731>
- UEFA. 2022. *UEFA Innovation Hub – Engaging Fans Through Digital Challenges*. UEFA.org.
- Vale, Liliana, and Teresa Fernandes. 2018. "Social Media and Sports: Driving Fan Engagement with Football Clubs on Facebook." *Journal of Strategic Marketing* 26 (1): 37–55. 10.1080/0965254X.2017.1359655
- Van den Bogaert, Stefaan C. G. 2022. "The rise and fall of the European Super League: a case for better governance in sport." *Common Market Law Review*, 59 (Special Issue), 25-40. <https://doi.org/10.54648/COLA2022140>
- van Dijk, Jan A. G. M. 2020. *The Digital Divide*. Cambridge: Polity Press. ISBN 9781509534456
- Vargo, Stephen L., and Robert F. Lusch. 2004. "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing." *Journal of Marketing* 68 (1): 1–17. 10.1509/jmkg.68.1.1.24036
- Vargo, Stephen L., and Robert F. Lusch. 2008. "Service-Dominant Logic: Continuing the Evolution." *Journal of the Academy of Marketing Science* 36 (1): 1–10. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0069-6>
- Vargo, Stephen L., and Robert F. Lusch. 2016. "Institutions and Axioms: An Extension and Update of Service-Dominant Logic." *Journal of the Academy of Marketing Science* 44 (1): 5–23. <https://doi.org/10.1007/s11747-015-0456-3>
- Verhoef, Peter C., Katherine N. Lemon, A. Parasuraman, Anne Roggeveen, Michael Tsiros, and Leonard A. Schlesinger. 2009. "Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies." *Journal of Retailing* 85 (1): 31–41. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2008.11.001>
- Von Hippel, Eric. 2005. *Democratizing Innovation*. Cambridge, MA: MIT Press. <https://doi.org/10.7551/mitpress/2333.001.0001>
- Wakefield, Kirk L., and H. J. Sloan. 1995. "The Effects of Team Loyalty and Selected Stadium Factors on Spectator Attendance." *Journal of Sport Management* 9 (2): 153–172. <https://doi.org/10.1123/jsm.9.2.153>
- Watanabe, Nicholas M., Stephen Shapiro, and Joris Drayer. 2021. "Big data and analytics in sport management." *Journal of Sport Management*, 35(3), 197-202. <https://doi.org/10.1123/jsm.2021-0067>
- Woodruff, Robert B. 1997. "Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage." *Journal of the Academy of Marketing Science* 25 (2): 139–153. <https://doi.org/10.1007/BF02894350>
- Woratschek, Herbert, Chris Horbel, and Bastian Popp. 2014. "Value co-creation in sport management." *European Sport Management Quarterly*, 14 (1). 1 – 5. <https://doi.org/10.1080/16184742.2013.866302>
- Yoshida, Masayuki, Bob Heere, and Brian Gordon. 2015. "Predicting behavioral loyalty through community: Why other fans are more important than our own intentions, our satisfaction, and the team itself." *Journal of Sport Management*, 29(3), 318-333. <https://doi.org/10.1123/jsm.2013-0306>
- Yoshida, Masayuki, Brian Gordon, Masaki Nakazawa, and Rui Biscaia. 2014. "Conceptualization and Measurement of Fan Engagement: Empirical Evidence from a Professional Sport Context." *Journal of Sport Management* 28 (4): 399–417. <http://dx.doi.org/10.1123/jsm.2013-0199>

- Zeithaml, Valarie A. 1988. "Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence." *Journal of Marketing* 52 (3): 2–22. <https://doi.org/10.1177/0022242988052003>
- Zuboff, Shoshana. 2019. *The Age of Surveillance Capitalism: The Fight for a Human Future at the New Frontier of Power*. New York: PublicAffairs. <https://doi.org/10.15162/2704-8659/1143>
- Zwick, Detlev, Samuel K. Bonsu, and Aron Darmody. 2008. "Putting Consumers to Work: 'Co-Creation' and New Marketing Governmentality." *Journal of Consumer Culture* 8 (2): 163–196. <https://doi.org/10.1177/1469540508090089>



## Glossario

**Agency:** la facoltà di un individuo o gruppo di agire in modo autonomo, influenzare il proprio ambiente e partecipare attivamente ai processi decisionali. Nel contesto digitale, l'agency si manifesta quando utenti o tifosi non sono solo spettatori, ma partecipano, creano, reagiscono e modificano l'esperienza in base alle proprie scelte. L'agency può essere effettiva o simulata, a seconda del grado di controllo concesso. 106

**Big data:** grandi moli di dati digitali generati in tempo reale, spesso non strutturati, che richiedono strumenti avanzati per essere analizzati, gestiti e valorizzati. Sono tipici dell'ambito digitale. 69, 82

**Blockchain:** Tecnologia digitale che funziona come un registro pubblico e condiviso, dove le informazioni vengono scritte in modo sicuro e non possono essere modificate. Non è gestita da un'unica autorità, ma controllata da una rete di computer indipendenti, il che la rende trasparente e affidabile. 13, 33, 47-48, 50, 56, 66, 80, 99, 121, 125, 127, 129-130, 132, 142, 155

**Brand (marca):** Sistema di significati, valori, emozioni e relazioni che definisce l'identità percepita di un'organizzazione, prodotto o esperienza. Nel contesto sportivo, una marca non si limita a un logo o un nome, ma comprende la narrazione, la storia, l'appartenenza e l'insieme dei rituali vissuti dai tifosi. 17, 19, 21-30, 32-35, 38, 40, 44-47, 49-52, 54-58, 64, 66, 71, 75-76, 81, 96, 99, 102, 117, 123, 125, 127, 134, 143, 149

**Capsule collection:** Serie limitata di capi di abbigliamento o altri prodotti, spesso frutto di una collaborazione tra una marca di moda e un club sportivo. Si distinguono per la loro esclusività, disponibilità limitata nel tempo e forte valore simbolico o identitario. 102

**Co-creazione del valore:** Processo collaborativo attraverso cui organizzazioni e consumatori generano insieme valore, esperienze e significati. Nello sport, la co-creazione avviene quando i tifosi contribuiscono attivamente alla costruzione dell'identità della squadra, atleta o marca, alla diffusione dei contenuti e alla definizione delle esperienze offerte. 7, 11-13, 16, 18, 20, 26-27, 29-35, 37-59, 61-63, 77-78, 82-84, 99, 101, 107, 111, 131, 140-149, 151-156, 159-166

**Community:** Gruppo di persone unite da legami affettivi, simbolici o partecipativi attorno a un'identità sportiva condivisa. Nello sport, la comunità dei tifosi diventa spazio di scambio, co-creazione e appartenenza attiva. 7, 9, 16-17, 19-22, 24, 26-30, 33-34, 41-44, 46-49, 51-58, 61-62, 64-66, 68-69, 73, 75-81, 83-84, 86-92, 97-105, 109-111, 113, 116-122, 124-126, 129-132, 134-137, 139, 141, 143, 146, 148-151, 158-160, 162, 165-166

**Content:** Ogni forma di informazione digitale (testo, immagine, video, audio) creata, condivisa o fruita da un utente o una marca. Il contenuto digitale sportivo non è neutro, ma è carico di significati identitari e valoriali per i tifosi.

**Creator economy:** Sistema economico fondato sulla produzione di contenuti – video, dirette online, ecc. – da parte di singoli individui che sfruttano economicamente la propria attività tramite piattaforme digitali e il coinvolgimento diretto del pubblico. 113, 124, 126, 138

**CRM (Customer Relationship Management):** Sistema di gestione delle relazioni con i clienti, che comprende strategie, processi e strumenti utilizzati da un'organizzazione per raccogliere, analizzare e utilizzare informazioni sui clienti con l'obiettivo di migliorare la comunicazione, la fidelizzazione e la personalizzazione dell'offerta, anticipare le loro esigenze e costruire relazioni durature e proficue. 48

**Crowdfunding:** Finanziamento collettivo in cui un progetto viene sostenuto economicamente da un ampio numero di persone. Nello sport, queste persone sono spesso i tifosi, che contribuiscono per supportare iniziative legate a squadre, atleti o strutture. 81, 127-128

**Customer co-design board (tavolo di co-progettazione con i tifosi):** Gruppo consultivo composto da utenti o tifosi che collaborano alla progettazione di servizi, esperienze o prodotti. È uno strumento di co-creazione particolarmente rilevante nell'innovazione digitale nello sport. 44

**Customer journey (percorso/esperienza del cliente):** Il percorso completo che un utente compie nell'interazione con un'organizzazione, dall'interesse iniziale alla fidelizzazione. Nel contesto sportivo, il *customer journey* include esperienze fisiche e digitali, emozioni e rituali.

**DAO (Decentralized Autonomous Organizations):** Strutture organizzative gestite attraverso *smart contract* (cfr. *smart contract*), senza bisogno di un'autorità centrale. In parole semplici, una DAO è un gruppo di persone che opera su internet senza un presidente che decide per tutti: le regole sono scritte in modo automatico dentro un programma e tutte le decisioni vengono prese insieme, votando: somiglia per certi versi a una cooperativa digitale. Le DAO si usano per gestire fondi o progetti, ma online e in modo automatico, senza una sede fisica o un consiglio di amministrazione. 99, 112, 129-131, 140, 165

**Engagement (coinvolgimento):** Grado di partecipazione attiva, emotiva e cognitiva di un individuo nei confronti di un'esperienza, una marca o una comunità. Nel contesto sportivo, il coinvolgimento si esprime attraverso interazioni, contenuti generati dai tifosi, e fedeltà verso una squadra o un atleta. 7-8, 11-13, 17-18, 20, 22, 25, 27-30, 32-35, 37, 39-40, 42-48, 50, 52-55, 57-59, 61, 63-65, 67-73, 75-76, 78-88, 91-100, 102-108, 111-113, 116-117, 119, 121-122, 125-129, 131-139, 142-148, 150-152, 154-155, 158-162, 165

**eSport (sport elettronici):** Forma di competizione organizzata basata su videogiochi, in cui singoli giocatori o squadre si sfidano a livello amatoriale o professionistico. Gli eSport comprendono una vasta gamma di titoli e generi di videogiochi (strategia, sportivi, sparatutto, ecc.) e si svolgono sia online che in eventi dal vivo, spesso trasmessi in diretta online. Riconosciuti come fenomeno culturale e mediatico globale, gli eSport coinvolgono comunità di tifosi, piattaforme per la trasmissione in diretta, sponsor e federazioni sportive. 79, 101, 110-111

**Fan ambassador (ambasciatore della fanbase):** Tifoso selezionato o riconosciuto da un'organizzazione sportiva per rappresentare la comunità dei tifosi, promuovere iniziative, generare contenuti e rafforzare la relazione col club sportivo. 42

**Fan base:** Comunità di tifosi attivi, fedeli e coinvolti emotivamente attorno a una squadra, un atleta o un evento sportivo. Non è un pubblico passivo, ma una rete di persone capaci di generare contenuti, attivare narrazioni e partecipare alla costruzione del valore della marca.

**Fan council (consiglio dei tifosi):** Struttura partecipativa istituita da club o organizzazioni sportive per coinvolgere rappresentanti della comunità dei tifosi in decisioni, consultazioni o processi di innovazione. – promuove trasparenza, ascolto e senso di appartenenza. 44

**Fan fiction:** Narrazioni di fantasia scritte dai tifosi, ispirate a squadre, atleti o eventi sportivi realmente esistenti. Esse rappresentano una forma di partecipazione creativa che trasforma l'esperienza sportiva in una narrazione collettiva, contribuendo a rafforzare i legami affettivi e culturali tra i membri della comunità di appassionati. 44

**Fantasy League (lega fantasy):** Gioco online in cui gli utenti creano squadre immaginarie formate da atleti che giocano davvero nei campionati ufficiali. Ogni utente gestisce la propria squadra virtuale: sceglie i giocatori, decide chi schierare nelle partite e può effettuare cambi o sostituzioni. Gli utenti non controllano gli atleti, ma guadagnano punti in base alle loro prestazioni effettive nelle partite vere. In Italia, l'esempio più conosciuto è il fantacalcio. 66

**Fantasy sport:** Gioco online in cui gli utenti creano squadre immaginarie composte da atleti che partecipano davvero a competizioni ufficiali. Ogni utente assume il ruolo di manager e guadagna punti in base a ciò che accade nelle partite vere. Esistono fantasy sport per molti sport diversi, come calcio, basket, football americano, Formula 1 o ciclismo. 68

**Fan token (gettone digitale):** un gettone digitale (come una moneta, ma virtuale) emesso da un club sportivo che permette ai tifosi di accedere a vantaggi esclusivi (votazioni, premi, contenuti riservati) e sentirsi parte attiva nella vita della squadra. 33, 44, 50, 102, 165

**Fan zone:** Spazio fisico o digitale dedicato ai tifosi, dove si concentrano attività esperienziali, promozionali o di intrattenimento. Questi spazi rafforzano il senso di comunità e la connessione tra pubblico e evento sportivo. 31

**Follower (seguace / utente iscritto):** Persona che segue sui social media un club, un atleta o un'organizzazione sportiva. Figura centrale nel sistema di coinvolgimento digitale, il *follower* può assumere un ruolo passivo (limitandosi alla fruizione dei contenuti) oppure partecipare in modo attivo attraverso commenti, condivisioni o interazioni dirette. 24, 56

**Gamification:** L'uso di meccaniche di gioco (punti, sfide, premi, classifiche) in contesti non ludici, per aumentare il coinvolgimento, la motivazione o l'interazione dell'utente. 41, 68, 79-81, 98, 106-107, 150

**Gig economy:** Letteralmente «economia dei lavoretti», è un'economia basata su forme di lavoro temporaneo, occasionale o a progetto, in cui i lavoratori (spesso autonomi) vengono pagati per singole prestazioni o incarichi (i cosiddetti *gig*), e non hanno contratti stabili. Tipica nei settori digitali, si sviluppa attraverso piattaforme che mettono in contatto diretto domanda e offerta di lavoro. 138

**Hackathon:** Evento intensivo e collaborativo durante il quale gruppi di partecipanti (spesso sviluppatori, designer e creativi) si riuniscono per progettare soluzioni innovative in un tempo limitato.

**Hashtag:** Etichetta preceduta dal simbolo “#” utilizzata nei social media per aggregare contenuti legati a un tema comune. Gli *hashtag* permettono di seguire, partecipare o promuovere conversazioni pubbliche su specifici argomenti o eventi. 32, 46, 48, 91, 96, 98, 103, 109

**IoT – Internet of Things (Internet delle Cose):** Sistema di oggetti fisici connessi a Internet, in grado di raccogliere e scambiare dati. In ambito sportivo, l’IoT permette di monitorare prestazioni, personalizzare esperienze o integrare interazioni tra tifosi e ambiente. 67-68, 70

**Leaderboard (classifica dei punteggi):** Strumento visivo, spesso digitale, che mostra l’ordine dei partecipanti in base ai risultati ottenuti in un gioco, una sfida o un’attività. Utilizzata per stimolare la competizione e il coinvolgimento degli utenti. 98

**Lead users:** Individui o gruppi che sperimentano bisogni emergenti prima del mercato di massa e sviluppano soluzioni innovative in modo autonomo. Sono considerati una risorsa strategica nei processi di innovazione, poiché forniscono indicazioni preziose per anticipare tendenze e progettare nuovi prodotti o servizi. 44

**Matchday (giornata di gara):** Termine che indica l’insieme delle attività, esperienze e rituali legati al giorno della partita. Include l’ingresso allo stadio, le attività di intrattenimento, le interazioni digitali pre e post gara, e tutti gli elementi che compongono l’esperienza del tifoso. È considerato un momento strategico per il coinvolgimento della comunità di tifosi.

**Meme:** Elemento umoristico, spesso visivo (un’immagine), che viene diffuso rapidamente attraverso i social media. Nel marketing sportivo, i *meme* sono strumenti virali di narrazione partecipativa e identità collettiva. 12, 27, 89

**NFT (Non-Fungible Token):** Oggetto digitale unico e non copiabile, che permette di dimostrare chi ne è il proprietario e che il contenuto è autentico, grazie all’uso della tecnologia blockchain (cfr. *blockchain*). Negli sport, gli NFT vengono utilizzati come figurine digitali da collezionare o per coinvolgere i tifosi attraverso contenuti e vantaggi esclusivi. 33, 165

**Pick ‘Em:** Modalità di interazione digitale, tipica di eventi sportivi, in cui i tifosi sono invitati a prevedere in tempo reale l’esito di determinate azioni di gioco, spesso in cambio di punti o premi. 48

**Podcast:** Contenuto audio digitale fruibile su richiesta, diffuso via internet. In ambito sportivo è utilizzato per approfondimenti, interviste, narrazioni e fidelizzazione della comunità di tifosi. 27, 92

**Reel:** Video breve e ad alta visibilità, diffuso principalmente su piattaforme online come Instagram o Facebook. È usato per intrattenere, informare o promuovere contenuti in modo rapido e coinvolgente. 27

**Second screen (secondo schermo):** Indica l'utilizzo simultaneo di un secondo dispositivo, come smartphone o tablet, durante la visione di un evento su uno schermo principale (es. televisione o maxi-schermo). Questa pratica consente un'interazione arricchita e partecipativa tramite contenuti aggiuntivi, sondaggi in diretta, commenti social, statistiche o giochi. Le esperienze di secondo schermo sono oggi una componente strategica per il coinvolgimento degli utenti. 66

**Service-Dominant Logic (Logica Dominante del Servizio):** Prospettiva teorica del marketing che sposta l'attenzione dal concetto di valore creato e trasferito attraverso beni tangibili (*value-in-exchange*) a quello di valore co-creato attraverso l'uso e le interazioni (*value-in-use*). Secondo questa logica, i clienti non sono destinatari passivi ma attori partecipi nella generazione di valore, in un sistema relazionale e collaborativo. Nel contesto sportivo, la Logica Dominante del Servizio aiuta a comprendere come le esperienze, le emozioni e le relazioni siano parte integrante della proposta di valore. 16-17, 19-20, 26, 38-41, 58

**Smart Contract (contratti digitali automatizzati):** Programma informatico che esegue automaticamente condizioni e accordi predefiniti tra le parti, scritto su una *blockchain* (cfr. *blockchain*). Una volta avviato, lo *smart contract* è immutabile e garantisce l'esecuzione del contratto senza intermediari, in modo trasparente e sicuro. Eseguono azioni come trasferire criptovalute, gestire pagamenti automatici, votazioni, ecc. 129-130, 146

**Stakeholder:** qualsiasi attore – interno o esterno – che ha un interesse, un'influenza o un ruolo nel funzionamento di un'organizzazione o di un sistema. Nel contesto sportivo, gli *stakeholder* includono una vasta rete di soggetti: investitori, dirigenti e anche tifosi, atleti, sponsor, partner commerciali, mezzi di comunicazione, fornitori, istituzioni locali, ecc. Adottare una visione orientata agli *stakeholder* significa riconoscere la complessità del sistema sportivo come un ecosistema relazionale, in cui ogni attore contribuisce (attivamente o passivamente) alla costruzione del valore, all'identità della marca e all'esperienza collettiva. 40, 54, 108, 111, 148, 156, 160-162, 165-166

**Sticker:** Elemento grafico o animato, spesso interattivo, utilizzato all'interno di storie o messaggi sui social media per comunicare in modo visivo. – può includere icone grafiche e testo scritto.

**Terza maglia:** usata soprattutto nel calcio, è una divisa di gioco alternativa rispetto alla prima (usata nelle partite casalinghe) e alla seconda (utilizzata in trasferta per evitare conflitti cromatici con l'avversario). La terza maglia viene indossata in situazioni particolari in cui le altre due maglie non sono idonee oppure è impiegata per iniziative speciali e campagne promozionali. Negli ultimi anni, la terza maglia ha assunto un forte valore comunicativo, diventando uno spazio per sperimentazioni di design, coinvolgimento dei tifosi (cfr. *co-design board*), sponsor o artisti. È spesso considerata un oggetto da collezione (cfr. *capsule collection*) e uno strumento di marketing per la costruzione dell'identità del club. 47

**Touchpoint:** Qualsiasi momento o canale attraverso cui un tifoso interagisce con un'organizzazione sportiva. I touchpoint possono essere fisici (es. stadio, negozi) o digitali (app, social, email), e concorrono alla costruzione dell'esperienza complessiva. 23, 39, 58, 63, 81

**UGC – User Generated Content (contenuti generati dagli utenti):** Contenuti (testi, immagini, video, ecc.) creati spontaneamente dai tifosi, che contribuiscono a diffondere, interpretare e ridefinire l'identità della marca sportivo. Sono una forma di partecipazione culturale. 21, 51

**Wearable:** Tecnologia digitale progettata per essere indossata (es. smartwatch, fasce biometriche). Nello sport, questi dispositivi indossabili raccolgono dati in tempo reale, migliorano la prestazione degli atleti e abilitano nuove forme di coinvolgimento. 7, 11-12, 44, 59, 61-63, 66-69, 73, 82, 85, 98



## STUDI E SAGGI

### TITOLI PUBBLICATI

#### ARCHITETTURA, STORIA DELL'ARTE E ARCHEOLOGIA

- Acciai Serena, *Sedad Hakki Eldem. An aristocratic architect and more*
- Bartoli Maria Teresa, Lusoli Monica (a cura di), *Le teorie, le tecniche, i repertori figurativi nella prospettiva d'architettura tra il '400 e il '700. Dall'acquisizione alla lettura del dato*
- Bartoli Maria Teresa, Lusoli Monica (a cura di), *Diminuzioni e accrescimenti. Le misure dei maestri di prospettiva*
- Benelli Elisabetta, *Archetipi e citazioni nel fashion design*
- Benzi Sara, Bertuzzi Luca, *Il Palagio di Parte Guelfa a Firenze. Documenti, immagini e percorsi multimediali*
- Betti Marco, Brovadan Carlotta Paola (a cura di), *Donum. Studi di storia della pittura, della cultura e del collezionismo a Firenze dal Cinquecento al Settecento*
- Biagini Carlo (a cura di), *L'Ospedale degli Infermi di Faenza. Studi per una lettura tipo-morfologica dell'edilizia ospedaliera storica*
- Bologna Alberto, *Pier Luigi Nervi negli Stati Uniti. 1952-1979. Master Builder of the Modern Age*
- Eccheli Maria Grazia, Cavallo Claudia (a cura di), *Il progetto nei borghi abbandonati*
- Eccheli Maria Grazia, Pireddu Alberto (a cura di), *Oltre l'Apocalisse. Arte, Architettura, Abbandono*
- Fischer von Erlach Johann Bernhard, *Progetto di un'architettura storica. Entwurf einer Historischen Architectur*, a cura di Rakowitz Gundula
- Fрати Marco, *"De bonis lapidibus concis": la costruzione di Firenze ai tempi di Arnolfo di Cambio. Strumenti, tecniche e maestranze nei cantieri fra XIII e XIV secolo*
- Gregotti Vittorio, *Una lezione di architettura. Rappresentazione, globalizzazione, interdisciplinarietà*
- Gulli Riccardo, *Figure. Ars e ratio nel progetto di architettura*
- Lauria Antonio, Benesperi Beatrice, Costa Paolo, Valli Fabio, *Designing Autonomy at home. The ADA Project. An Interdisciplinary Strategy for Adaptation of the Homes of Disabled Persons*
- Lauria Antonio, Flora Valbona, Guza Kamela, *Five Albanian Villages. Guidelines for a Sustainable Tourism Development through the Enhancement of the Cultural Heritage*
- Lisini Caterina, *Lezione di sguardi. Edoardo Detti fotografo*
- Maggiora Giuliano, *Sulla retorica dell'architettura*
- Mantese Eleonora (a cura di), *House and Site. Rudofsky, Lewerentz, Zanuso, Sert, Rainer*
- Mazza Barbara, *Le Corbusier e la fotografia. La vérité blanche*
- Mazzoni Stefania (a cura di), *Studi di Archeologia del Vicino Oriente. Scritti degli allievi fiorentini per Paolo Emilio Pecorella*
- Méndez Baiges Maite, *Les Demoiselles d'Avignon and Modernism*
- Messina Maria Grazia, *Paul Gauguin. Un esotismo controverso*
- Paolucci Fabrizio (a cura di), *Epigrafia tra erudizione antiquaria e scienza storica. Ad honorem Detlef Heikamp*
- Pireddu Alberto, *In limine. Between Earth and Architecture*
- Pireddu Alberto, *In abstracto. Sull'architettura di Giuseppe Terragni*
- Pireddu Alberto, *The Solitude of Places. Journeys and Architecture on the Edges*
- Rakowitz Gundula, *Tradizione, traduzione, tradimento in Johann Bernhard Fischer von Erlach*
- Tonelli Maria Cristina, *Industrial design: latitudine e longitudine. Una prima lezione*
- Tonelli Maria Cristina (a cura di), *Giovanni Klaus Koenig. Un fiorentino nel dibattito nazionale su architettura e design (1924-1989)*

#### CULTURAL STUDIES

- Candotti Maria Piera, *Interprétations du discours métalinguistique. La fortune du sutra A 1 1 68 chez Patañjali et Bhartrhari*
- Castorina Miriam, *In the garden of the world. Italy to a young 19th century Chinese traveler*
- Castorina Miriam, Cucinelli Diego (edited by), *Food issues 雲路. Interdisciplinary Studies on Food in Modern and Contemporary East Asia*

- Cucinelli Diego, Scibetta Andrea (edited by), *Tracing Pathways 雲路. Interdisciplinary Studies on Modern and Contemporary East Asia*
- Graziani Michela, Casetti Lapo, Vuelta García Salomé (a cura di), *Nel segno di Magellano tra terra e cielo. Il viaggio nelle arti umanistiche e scientifiche di lingua portoghese e di altre culture europee in un'ottica interculturale*
- Nesti Arnaldo, *Qual è la religione degli italiani?. Religioni civili, mondo cattolico, ateismo devoto, fede, laicità*
- Nesti Arnaldo, *Per una mappa delle religioni mondiali*
- Pedone Valentina, *A Journey to the West. Observations on the Chinese Migration to Italy*
- Pedone Valentina, Sagiyama Ikuko (edited by), *Transcending Borders. Selected papers in East Asian studies*
- Pedone Valentina, Castorina Miriam (edited by), *Words and visions around/about Chinese transnational mobilities 流动*
- Rigopoulos Antonio, *The Mahanubhavs*
- Sagiyama Ikuko, Castorina Miriam (edited by), *Trajectories. selected papers in East Asian studies 軌跡*
- Sagiyama Ikuko, Pedone Valentina (edited by), *Perspectives on East Asia*
- Squarcini Federico (edited by), *Boundaries, Dynamics and Construction of Traditions in South Asia*
- Vanoli Alessandro, *Il mondo musulmano e i volti della guerra. Conflitti, politica e comunicazione nella storia dell'islam*
- Vinci Renata (edited by), *Navigating the Mediterranean Through the Chinese Lens. Transcultural Narratives of the Sea Among Lands*

#### DIRITTO

- Allegretti Umberto (a cura di), *Democrazia partecipativa. Esperienze e prospettive in Italia e in Europa*
- Campus Mauro, Dorigo Stefano, Federico Veronica, Lazzerini Nicole (a cura di), *Pago, dunque sono (cittadino europeo). Il futuro dell'UE tra responsabilità fiscale, solidarietà e nuova cittadinanza europea*
- Chiaromonte William, Vallauri Maria Luisa (a cura di), *Trasformazioni, valori e regole del lavoro. Scritti per Riccardo Del Punta*, vol. III, 2024
- Cingari Francesco (a cura di), *Corruzione: strategie di contrasto. (legge 190/2012)*
- Curreri Salvatore, *Democrazia e rappresentanza politica. Dal divieto di mandato al mandato di partito*
- Curreri Salvatore, *Partiti e gruppi parlamentari nell'ordinamento spagnolo*
- Del Punta Riccardo, *Trasformazioni, valori e regole del lavoro. Scritti scelti sul Diritto del lavoro*, vol. 1, a cura di William Chiaromonte e Maria Luisa Vallauri
- Del Punta Riccardo, *Trasformazioni, valori e regole del lavoro. Scritti scelti di diritto del lavoro*, vol. 2, a cura di William Chiaromonte e Maria Luisa Vallauri
- Federico Veronica, Fusaro Carlo (edited by), *Constitutionalism and democratic transitions. Lessons from South Africa*
- Ferrara Leonardo, Sorace Domenico, Cavallo Perin Roberto, Police Aristide, Saitta Fabio (a cura di), *A 150 anni dell'unificazione amministrativa italiana. Vol. I. L'organizzazione delle pubbliche amministrazioni tra Stato nazionale e integrazione europea*
- Ferrara Leonardo, Sorace Domenico, De Giorgi Cezzi Gabriella, Portaluri Pier Luigi (a cura di), *A 150 anni dall'unificazione amministrativa italiana. Vol. II. La coesione politico-territoriale*
- Ferrara Leonardo, Sorace Domenico, Marchetti Barbara, Renna Mauro (a cura di), *A 150 anni dall'unificazione amministrativa italiana. Vol. III. La giuridificazione*
- Ferrara Leonardo, Sorace Domenico, Civitaresse Matteucci Stefano, Torchia Luisa (a cura di), *A 150 anni dall'unificazione amministrativa italiana. Vol. IV. La tecnificazione*
- Ferrara Leonardo, Sorace Domenico, Cafagno Maurizio, Manganaro Francesco (a cura di), *A 150 anni dall'unificazione amministrativa italiana. Vol. V. L'intervento pubblico nell'economia*
- Ferrara Leonardo, Sorace Domenico, Chiti Edoardo, Gardini Gianluca, Sandulli Aldo (a cura

- di), *A 150 anni dall'unificazione amministrativa italiana*. Vol. VI. *Unità e pluralismo culturale*  
 Ferrara Leonardo, Sorace Domenico, Comporti Gian Domenico (a cura di), *A 150 anni dall'unificazione amministrativa italiana*. Vol. VII. *La giustizia amministrativa come servizio (tra effettività ed efficienza)*  
 Ferrara Leonardo, Sorace Domenico, Bartolini Antonio, Pioggia Alessandra (a cura di), *A 150 anni dall'unificazione amministrativa italiana*. Vol. VIII. *Cittadinanze amministrative*  
 Fiorita Nicola, *L'Islam spiegato ai miei studenti. Otto lezioni su Islam e diritto*  
 Fiorita Nicola, *L'Islam spiegato ai miei studenti. Undici lezioni sul diritto islamico. II edizione riveduta e ampliata*  
 Fossum John Erik, Menendez Agustin José, *La peculiare costituzione dell'Unione Europea*  
 Gregorio Massimiliano, *Le dottrine costituzionali del partito politico. L'Italia liberale*  
 Lucarelli Paola (a cura di), *Giustizia sostenibile. Sfide organizzative e tecnologiche per una nuova professionalità*  
 Palazzo Francesco, Bartoli Roberto (a cura di), *La mediazione penale nel diritto italiano e internazionale*  
 Ragno Francesca, *Il rispetto del principio di pari opportunità. L'annullamento della composizione delle giunte regionali e degli enti locali*  
 Sorace Domenico (a cura di), *Discipline processuali differenziate nei diritti amministrativi europei*  
 Trocker Nicolò, De Luca Alessandra (a cura di), *La mediazione civile alla luce della direttiva 2008/52/CE*  
 Urso Elena (a cura di), *Le ragioni degli altri. Mediazione e famiglia tra conflitto e dialogo: una prospettiva comparatistica ed interdisciplinare*  
 Urso Elena, *La mediazione familiare. Modelli, principi, obiettivi*

#### ECONOMIA

- Ammannati Francesco, *Per filo e per segno. L'arte della lana a Firenze nel Cinquecento*  
 Bardazzi Rossella (edited by), *Economic multisectoral modelling between past and future. A tribute to Maurizio Grassini and a selection of his writings*  
 Bardazzi Rossella, Ghezzi Leonardo (edited by), *Macroeconomic modelling for policy analysis*  
 Barucci Piero, Bini Piero, Conigliello Lucilla (a cura di), *Economia e Diritto in Italia durante il Fascismo. Approfondimenti, biografie, nuovi percorsi di ricerca*  
 Barucci Piero, Bini Piero, Conigliello Lucilla (a cura di), *Il Corporativismo nell'Italia di Mussolini. Dal declino delle istituzioni liberali alla Costituzione repubblicana*  
 Barucci Piero, Bini Piero, Conigliello Lucilla (a cura di), *Intellettuali e uomini di regime nell'Italia fascista*  
 Barucci Piero, Bini Piero, Conigliello Lucilla (a cura di), *I mille volti del regime. Opposizione e consenso nella cultura giuridica, economica e politica italiana tra le due guerre*  
 Barucci Piero, Bini Piero, Conigliello Lucilla (a cura di), *Le sirene del corporativismo e l'isolamento dei dissidenti durante il fascismo*  
 Bellanca Nicolò, Pardi Luca, *O la capra o i cavoli. La biosfera, l'economia e il futuro da inventare*  
 Bellanca Nicolò, *La forza delle comunità locali. Giacomo Becattini e la teoria della cultura sociale*  
 Cecchi Amos, *Paul M. Sweezy. Monopolio e finanza nella crisi del capitalismo*  
 Ciampi Francesco, *Come la consulenza direzionale crea conoscenza. Prospettive di convergenza tra scienza e consulenza*  
 Ciampi Francesco, *Knowing Through Consulting in Action. Meta-consulting Knowledge Creation Pathways*  
 Ciappei Cristiano (a cura di), *La valorizzazione economica delle tipicità rurali tra localismo e globalizzazione*  
 Ciappei Cristiano, Sani Azzurra, *Strategie di internazionalizzazione e grande distribuzione nel settore dell'abbigliamento. Focus sulla realtà fiorentina*  
 Ciappei Cristiano, Citti Paolo, Bacci Niccolò, Campatelli Gianni, *La metodologia Sei Sigma nei servizi. Un'applicazione ai modelli di gestione finanziaria*  
 Ciappei Cristiano, Mininni Giacomo, *A Religious Foundation for Global Business Ethics. CSR and Religious Ethics in an Age of Globalization*  
 Garofalo Giuseppe (a cura di), *Capitalismo distrettuale, localismi d'impresa, globalizzazione*

- Laureti Tiziana, *L'efficienza rispetto alla frontiera delle possibilità produttive. Modelli teorici ed analisi empiriche*
- Lazzeretti Luciana, Cinti Tommaso, *La valorizzazione economica del patrimonio artistico delle città d'arte. Il restauro artistico a Firenze*
- Lazzeretti Luciana, *Nascita ed evoluzione del distretto orafa di Arezzo, 1947-2001. Primo studio in una prospettiva ecology based*
- Lazzeretti Luciana (edited by), *Art Cities, Cultural Districts and Museums. An economic and managerial study of the culture sector in Florence*
- Lazzeretti Luciana (a cura di), *I sistemi museali in Toscana. Primi risultati di una ricerca sul campo*
- Mastronardi Luigi, Romagnoli Luca (a cura di), *Metodologie, percorsi operativi e strumenti per lo sviluppo delle cooperative di comunità nelle aree interne italiane*
- Meade Douglas S. (edited by), *In Quest of the Craft. Economic Modeling for the 21st Century*
- Perrotta Cosimo, *Il capitalismo è ancora progressivo?*
- Scarpi de Claricini Daniele, *Sport, tecnologia e co-creazione del valore. Nuovi modelli di coinvolgimento del consumatore*
- Simoni Christian, *Approccio strategico alla produzione. Oltre la produzione snella*
- Simoni Christian, *Mastering the dynamics of apparel innovation*
- Stefani Gianluca, Cecchetti Maria Chiara, Bucelli Andrea, Martellozzo Federico, Paziienza Maria Grazia, Vecchio Bruno, *La proprietà fondiaria nelle aree interne. Un'indagine sulla Montagna Fiorentina e la Val Bisenzio*

#### FILOSOFIA

- Baldi Massimo, Desideri Fabrizio (a cura di), *Paul Celan. La poesia come frontiera filosofica*
- Barale Alice, *La malinconia dell'immagine. Rappresentazione e significato in Walter Benjamin e Aby Warburg*
- Berni Stefano, Fadini Ubaldo, *Linee di fuga. Nietzsche, Foucault, Deleuze*
- Borsari Andrea, *Schopenhauer educatore? Storia e crisi di un'idea tra filosofia morale, estetica e antropologia*
- Brunkhorst Hauke, *Habermas*
- Cambi Franco, Mari Giovanni (a cura di), *Giulio Preti. Intellettuale critico e filosofo attuale*
- Cambi Franco, *Pensiero e tempo. Ricerche sullo storicismo critico: figure, modelli, attualità*
- Casalini Brunella, Cini Lorenzo, *Giustizia, uguaglianza e differenza. Una guida alla lettura della filosofia politica contemporanea*
- Desideri Fabrizio, Matteucci Giovanni (a cura di), *Dall'oggetto estetico all'oggetto artistico*
- Desideri Fabrizio, Matteucci Giovanni (a cura di), *Estetiche della percezione*
- Di Stasio Margherita, *Alvin Plantinga: conoscenza religiosa e naturalizzazione epistemologica*
- Giovagnoli Raffaella, *Autonomy: a Matter of Content*
- Honneth Axel, *Capitalismo e riconoscimento*, a cura di Solinas Marco
- Michelini Luca, *Il nazional-fascismo economico del giovane Franco Modigliani*
- Mindus Patricia, *Cittadini e no. Forme e funzioni dell'inclusione e dell'esclusione*
- Perni Romina, *Pubblicità, educazione e diritto in Kant*
- Sandrini Maria Grazia, *La filosofia di R. Carnap tra empirismo e trascendentalismo. In appendice: R. Carnap Sugli enunciati protocollari Traduzione e commento di E. Palombi*
- Solinas Marco, *Psiche: Platone e Freud. Desiderio, sogno, mania, eros*
- Trentin Bruno, *La città del lavoro. Sinistra e crisi del fordismo*, a cura di Ariemma Iginio
- Valle Gianluca, *La vita individuale. L'estetica sociologica di Georg Simmel*

#### FISICA

- Arecchi Fortunato Tito, *Cognizione e realtà*
- Pelosi Giuseppe, Selleri Stefano, *The Roots of Maxwell's A Dynamical Theory of the Electromagnetic Field. Scotland and Tuscany, 'twinning by science'*

#### LETTERATURA, FILOLOGIA E LINGUISTICA

- Antonucci Fausta, Vuelta García Salomé (a cura di), *Ricerche sul teatro classico spagnolo in Italia e oltralpe (secoli XVI-XVIII)*

- Bastianini Guido, Lapini Walter, Tulli Mauro (a cura di), *Harmonia. Scritti di filologia classica in onore di Angelo Casanova*
- Battistin Sebastiani Breno, Ferreira Leão Delfim (edited by), *Crises (Staseis) and Changes (Metabolai). Athenian Democracy in the Making*
- Berté Monica (a cura di), *Intorno a Boccaccio/Boccaccio e dintorni 2021. Atti del Seminario internazionale di studi (Certaldo Alta, Casa di Giovanni Boccaccio, 9-10 settembre 2021)*
- Bilenchi Romano, *The Conservatory of Santa Teresa*, edited by Klopp Charles, Nelson Melinda
- Bresciani Califano Mimma (Vincenza), *Piccole zone di simmetria. Scrittori del Novecento*
- Caracchini Cristina, Minardi Enrico (a cura di), *Il pensiero della poesia. Da Leopardi ai contemporanei. Letture dal mondo di poeti italiani*
- Cauchi Santoro Roberta, *Beyond the Suffering of Being: Desire in Giacomo Leopardi and Samuel Beckett*
- Colucci Dalila, *L'Eleganza è frigida e L'Empire des signes. Un sogno fatto in Giappone*
- Dei Luigi (a cura di), *Voci dal mondo per Primo Levi. In memoria, per la memoria*
- Fanucchi Sonia, Virga Anita (edited by), *A South African Convivio with Dante. Born Frees' Interpretations of the Commedia*
- Ferrara Enrica Maria, *Il realismo teatrale nella narrativa del Novecento: Vittorini, Pasolini, Calvino*
- Ferrone Siro, *Visioni critiche. Recensioni teatrali da «l'Unità-Toscana» (1975-1983)*, a cura di Megale Teresa, Simoncini Francesca
- Frances Joseph, *Vincenzo Consolo: gli anni de «l'Unità» (1992-2012), ovvero la poetica della colpa-espiazione*
- Frances Joseph, *Leonardo Sciascia e la funzione sociale degli intellettuali*
- Franchini Silvia, *Diventare grandi con il «Pioniere» (1950-1962). Politica, progetti di vita e identità di genere nella piccola posta di un giornalino di sinistra*
- Francovich Onesti Nicoletta, *I nomi degli Ostrogoti*
- Frau Ombretta, Gragnani Cristina, *Sottoboschi letterari. Sei "case studies" fra Otto e Novecento. Mara Antelling, Emma Boghen Conigliani, Evelyn, Anna Franchi, Jolanda, Flavia Steno*
- Frosini Giovanna, Zamponi Stefano (a cura di), *Intorno a Boccaccio/Boccaccio e dintorni. Atti del Seminario internazionale di studi (Certaldo Alta, Casa di Giovanni Boccaccio, 25 giugno 2014)*
- Frosini Giovanna (a cura di), *Intorno a Boccaccio / Boccaccio e dintorni 2020. Atti del Seminario internazionale di studi (Certaldo Alta, Casa di Giovanni Boccaccio, 10-11 settembre 2020)*
- Frosini Giovanna (a cura di), *Intorno a Boccaccio / Boccaccio e dintorni 2019. Atti del Seminario internazionale di studi (Certaldo Alta, Casa di Giovanni Boccaccio, 12-13 settembre 2019)*
- Galigani Giuseppe, *Salomè, mostruosa fanciulla*
- Gigli Daria, Magnelli Enrico (a cura di), *Studi di poesia greca tardoantica. Atti della Giornata di Studi Università degli Studi di Firenze, 4 ottobre 2012*
- Giuliani Luigi, Pineda Victoria (edited by), *La edición del diálogo teatral (siglos XVI-XVII)*
- Gori Barbara, *La grammatica dei clitici portoghesi. Aspetti sincronici e diacronici*
- Gorman Michael, *I nostri valori, rivisti. La biblioteconomia in un mondo in trasformazione*, a cura di Guerrini Mauro
- Graziani Michela (a cura di), *Un incontro lusofono plurale di lingue, letterature, storie, culture*
- Graziani Michela, *Il Settecento portoghese e lusofono*
- Graziani Michela, Abbati Orietta, Gori Barbara (a cura di), *La spugna è la mia anima. Omaggio a Piero Ceccucci*
- Guerrini Mauro, Mari Giovanni (a cura di), *Via verde e via d'oro. Le politiche open access dell'Università di Firenze*
- Guerrini Mauro, *De bibliothecariis. Persone, idee, linguaggi*, a cura di Stagi Tiziana
- Keidan Artemij, Alfieri Luca (a cura di), *Deissi, riferimento, metafora. Questioni classiche di linguistica e filosofia del linguaggio*
- López Castro Cruz Hilda, *America Latina aportes lexicos al italiano contemporaneo*
- Mario Anna, *Italo Calvino. Quale autore laggiù attende la fine?*
- Masciandaro Franco, *The Stranger as Friend: The Poetics of Friendship in Homer, Dante, and Boccaccio*
- Nosilia Viviana, Prandoni Marco (a cura di), *Trame controluce. Il patriarca 'protestante' Cirillo Loukaris / Backlighting Plots. The 'Protestant' Patriarch Cyril Loukaris*
- Pagliaro Annamaria, Zuccala Brian (edited by), *Luigi Capuana: Experimental Fiction and Cultural*

*Mediation in Post-Risorgimento Italy*

- Pestelli Corrado, *Carlo Antici e l'ideologia della Restaurazione in Italia*
- Rosengarten Frank, *Through Partisan Eyes. My Friendships, Literary Education, and Political Encounters in Italy (1956-2013). With Sidelights on My Experiences in the United States, France, and the Soviet Union*
- Ross Silvia, Honess Claire (edited by), *Identity and Conflict in Tuscany*
- Totaro Luigi, *Ragioni d'amore. Le donne nel Decameron*
- Turbanti Simona, *Bibliometria e scienze del libro: internazionalizzazione e vitalità degli studi italiani*
- Vicente Filipa Lowndes, *Altri orientamenti. L'India a Firenze 1860-1900*
- Virga Anita, *Subalternità siciliana nella scrittura di Luigi Capuana e Giovanni Verga*
- Zamponi Stefano (a cura di), *Intorno a Boccaccio / Boccaccio e dintorni 2015. Atti del Seminario internazionale di studi (Certaldo Alta, Casa di Giovanni Boccaccio, 9 settembre 2015)*
- Zamponi Stefano (a cura di), *Intorno a Boccaccio / Boccaccio e dintorni 2018. Atti del Seminario internazionale di studi (Certaldo Alta, Casa di Giovanni Boccaccio, 6-7 settembre 2018)*
- Zamponi Stefano (a cura di), *Intorno a Boccaccio / Boccaccio e dintorni 2016. Atti del Seminario internazionale di studi (Certaldo Alta, Casa di Giovanni Boccaccio, 9 settembre 2016)*
- Zamponi Stefano (a cura di), *Intorno a Boccaccio / Boccaccio e dintorni 2017. Atti del Seminario internazionale di studi (Certaldo Alta, Casa di Giovanni Boccaccio, 16 settembre 2017)*

MATEMATICA

- De Bartolomeis Paolo, *Matematica. Passione e conoscenza. Scritti (1975-2016)*, a cura di Battaglia Fiammetta, Nannicini Antonella, Tomassini Adriano

MEDICINA

- Mannaioni Pierfrancesco, Mannaioni Guido, Masini Emanuela, *Club drugs. Cosa sono e cosa fanno*
- Saint Sanjay, Krein Sarah, Stock Robert W., *La prevenzione delle infezioni correlate all'assistenza. Problemi reali, soluzioni pratiche*, a cura di Bartoloni Alessandro, Gensini Gian Franco, Moro Maria Luisa, Rossolini Gian Maria
- Saint Sanjay, Chopra Vineet, *Le 30 regole per la leadership in sanità*, a cura di Bartoloni Alessandro, Boddi Maria, Damone Rocco Donato, Giusti Betti, Mechi Maria Teresa, Rossolini Gian Maria

PEDAGOGIA

- Bandini Gianfranco, Oliviero Stefano (a cura di), *Public History of Education: riflessioni, testimonianze, esperienze*
- Mariani Alessandro (a cura di), *L'orientamento e la formazione degli insegnanti del futuro*
- Nardi Andrea, *Il lettore 'distratto'. Leggere e comprendere nell'epoca degli schermi digitali*
- Ranieri Maria, Luzzi Damiana, Cuomo Stefano (a cura di), *Il video a 360° nella didattica universitaria. Modelli ed esperienze*

POLITICA

- Attinà Fulvio, Bozzo Luciano, Cesa Marco, Lucarelli Sonia (a cura di), *Eirene e Atena. Studi di politica internazionale in onore di Umberto Gori*
- Bulli Giorgia, Tonini Alberto (a cura di), *Migrazioni in Italia: oltre la sfida. Per un approccio interdisciplinare allo studio delle migrazioni*
- Caruso Sergio, *"Homo oeconomicus". Paradigma, critiche, revisioni*
- Cipriani Alberto, Gramolati Alessio, Mari Giovanni (a cura di), *Il lavoro 4.0. La Quarta Rivoluzione industriale e le trasformazioni delle attività lavorative*
- Cipriani Alberto (a cura di), *Partecipazione creativa dei lavoratori nella 'fabbrica intelligente'. Atti del Seminario di Roma, 13 ottobre 2017*
- Cipriani Alberto, Ponzellini Anna Maria (a cura di), *Colletti bianchi. Una ricerca nell'industria e la discussione dei suoi risultati*
- Corsi Cecilia (a cura di), *Felicità e benessere. Una ricognizione critica*
- Corsi Cecilia, Magnier Annick (a cura di), *L'Università allo specchio. Questioni e prospettive*
- Cruciani Sante, Del Rossi Maria Paola (a cura di), *Diritti, Europa, Federalismo. Bruno Trentin in prospettiva transnazionale (1988-2007)*

De Boni Claudio, *Descrivere il futuro. Scienza e utopia in Francia nell'età del positivismo*  
 De Boni Claudio (a cura di), *Lo stato sociale nel pensiero politico contemporaneo. 1. L'Ottocento*  
 De Boni Claudio, *Lo stato sociale nel pensiero politico contemporaneo. Il Novecento. Parte prima: Da inizio secolo alla seconda guerra mondiale*  
 De Boni Claudio (a cura di), *Lo stato sociale nel pensiero politico contemporaneo. Il Novecento. Parte seconda: dal dopoguerra a oggi*  
 Del Punta Riccardo (a cura di), *Valori e tecniche nel diritto del lavoro*  
 Gramolati Alessio, Mari Giovanni (a cura di), *Bruno Trentin. Lavoro, libertà, conoscenza*  
 Gramolati Alessio, Mari Giovanni (a cura di), *Il lavoro dopo il Novecento: da produttori ad attori sociali. La città del lavoro di Bruno Trentin per un'«altra sinistra»*  
 Grassi Stefano, Morisi Massimo (a cura di), *La cittadinanza tra giustizia e democrazia. Atti della giornata di Studi in memoria di Sergio Caruso*  
 Lombardi Mauro, *Transizione ecologica e universo fisico-cibernetico. Soggetti, strategie, lavoro*  
 Lombardi Mauro, *Fabbrica 4.0: I processi innovativi nel Multiverso fisico-digitale*  
 Marasco Vincenzo, *Coworking. Senso ed esperienze di una forma di lavoro*  
 Mari Giovanni, Ammannati Francesco, Brogi Stefano, Faitini Tiziana, Fermani Arianna, Seghezzi Francesco, Tonarelli Annalisa (a cura di), *Idee di lavoro e di ozio per la nostra civiltà*  
 Molteni Tagliabue Giovanni, *Rationalized and Extended Democracy. Inserting Public Scientists into the Legislative/Executive Framework, Reinforcing Citizens' Participation*  
 Nacci Michela (a cura di), *Nazioni come individui. Il carattere nazionale fra passato e presente*  
 Renda Francesco, Ricciuti Roberto, *Tra economia e politica: l'internazionalizzazione di Finmeccanica, Eni ed Enel*  
 Spini Debora, Fontanella Margherita (a cura di), *Il sogno e la politica da Roosevelt a Obama. Il futuro dell'America nella comunicazione politica dei democrats*  
 Spinoso Giovanni, Turrini Claudio, *Giorgio La Pira: i capitoli di una vita*  
 Tonini Alberto, Simoni Marcella (a cura di), *Realtà e memoria di una disfatta. Il Medio Oriente dopo la guerra dei Sei Giorni*  
 Trentin Bruno, *La libertà viene prima. La libertà come posta in gioco nel conflitto sociale. Nuova edizione con pagine inedite dei Diari e altri scritti, a cura di Cruciani Sante*  
 Zolo Danilo, *Tramonto globale. La fame, il patibolo, la guerra*

#### PSICOLOGIA

Aprile Luigi (a cura di), *Psicologia dello sviluppo cognitivo-linguistico: tra teoria e intervento*  
 Luccio Riccardo, Salvadori Emilia, Bachmann Christina, *La verifica della significatività dell'ipotesi nulla in psicologia*

#### SCIENZE E TECNOLOGIE AGRARIE

Surico Giuseppe, *Lampedusa: dall'agricoltura, alla pesca, al turismo*

#### SCIENZE NATURALI

Bessi Franca Vittoria, Clauser Marina, *Le rose in fila. Rose selvatiche e coltivate: una storia che parte da lontano*  
 Friis Ib, Demissew Sebsebe, Weber Odile, van Breugel Paulo, *Plants and vegetation of NW Ethiopia. A new look at Rodolfo E.G. Pichi Sermolli's results from the 'Missione di Studio al Lago Tana', 1937*  
 Sánchez Marcelo, *Embrioni nel tempo profondo. Il registro paleontologico dell'evoluzione biologica*

#### SOCIOLOGIA

Alacevich Franca, *Promuovere il dialogo sociale. Le conseguenze dell'Europa sulla regolazione del lavoro*  
 Alacevich Franca, Bellini Andrea, Tonarelli Annalisa, *Una professione plurale. Il caso dell'avvocatura fiorentina*  
 Battiston Simone, Mascitelli Bruno, *Il voto italiano all'estero. Riflessioni, esperienze e risultati di un'indagine in Australia*  
 Becucci Stefano (a cura di), *Oltre gli stereotipi. La ricerca-azione di Renzo Rastrelli sull'immigrazione cinese in Italia*

Becucci Stefano, Garosi Eleonora, *Corpi globali. La prostituzione in Italia*  
Bettin Lattes Gianfranco (a cura di), *Giovani Jeunes Jovenes. Rapporto di ricerca sulle nuove generazioni e la politica nell'Europa del sud*  
Bettin Lattes Gianfranco (a cura di), *Per leggere la società*  
Bettin Lattes Gianfranco, Turi Paolo (a cura di), *La sociologia di Luciano Cavalli*  
Burroni Luigi, Piselli Fortunata, Ramella Francesco, Trigilia Carlo (a cura di), *Città metropolitane e politiche urbane*  
Catarsi Enzo (a cura di), *Autobiografie scolastiche e scelta universitaria*  
Leonardi Laura (edited by), *Opening the european box. Towards a new Sociology of Europe*  
Virginia Miller, *Child Sexual Abuse Inquiries and the Catholic Church: Reassessing the Evidence*  
Virginia Miller, *Child Sexual Abuse Inquiries and the Catholic Church: Reassessing the Evidence. Second Edition, Revised and Expanded*  
Nuvolati Giampaolo (a cura di), *Sviluppo urbano e politiche per la qualità della vita*  
Nuvolati Giampaolo, *L'interpretazione dei luoghi. Flânerie come esperienza di vita*  
Nuvolati Giampaolo, *Mobilità quotidiana e complessità urbana*  
Ramella Francesco, Trigilia Carlo (a cura di), *Reti sociali e innovazione. I sistemi locali dell'informatica*  
Rondinone Antonella, *Donne mancanti. Un'analisi geografica del disequilibrio di genere in India*

#### STATISTICA E DEMOGRAFIA

Salvini Maria Silvana, *Globalizzazione: e la popolazione?. Le relazioni fra demografia e mondo globalizzato*

#### STORIA E SOCIOLOGIA DELLA SCIENZA

Angotti Franco, Pelosi Giuseppe, Soldani Simonetta (a cura di), *Alle radici della moderna ingegneria. Competenze e opportunità nella Firenze dell'Ottocento*  
Cabras Pier Luigi, Chiti Silvia, Lippi Donatella (a cura di), *Joseph Guillaume Desmaisons Dupallans. La Francia alla ricerca del modello e l'Italia dei manicomi nel 1840*  
Califano Salvatore, Schettino Vincenzo, *La nascita della meccanica quantistica*  
Cartocci Alice, *La matematica degli Egizi. I papiri matematici del Medio Regno*  
Fontani Marco, Orna Mary Virginia, Costa Mariagrazia, *Chimica e chimici a Firenze. Dall'ultimo de' Medici al padre del Centro Europeo di Risonanze Magnetiche*  
Guatelli Fulvio (a cura di), *Scienza e opinione pubblica. Una relazione da ridefinire*  
Massai Veronica, Angelo Gatti (1724-1798). *Un medico toscano in terra di Francia*  
Meurig Thomas John, *Michael Faraday. La storia romantica di un genio*  
Schettino Vincenzo, *Scienza e arte. chimica, arti figurative e letteratura*

#### STUDI DI BIOETICA

Baldini Gianni, Soldano Monica (a cura di), *Tecnologie riproduttive e tutela della persona. Verso un comune diritto europeo per la bioetica*  
Baldini Gianni, Soldano Monica (a cura di), *Nascere e morire: quando decido io? Italia ed Europa a confronto*  
Baldini Gianni (a cura di), *Persona e famiglia nell'era del Biodiritto. Verso un diritto comune europeo per la bioetica*  
Bucelli Andrea (a cura di), *Produrre uomini. Procreazione assistita: un'indagine multidisciplinare*  
Costa Giovanni, *Scelte procreative e responsabilità. Genetica, giustizia, obblighi verso le generazioni future*  
Galletti Matteo, Zullo Silvia (a cura di), *La vita prima della fine. Lo stato vegetativo tra etica, religione e diritto*  
Galletti Matteo, *Decidere per chi non può. Approcci filosofici all'eutanasia non volontaria*

#### STUDI EUROPEI

Bosco Andrea, Guderzo Massimiliano (edited by), *A Monetary Hope for Europe. The Euro and the Struggle for the Creation of a New Global Currency*  
Scalise Gemma, *Il mercato non basta. Attori, istituzioni e identità dell'Europa in tempo di crisi*

**Sport, tecnologia e co-creazione del valore. Nuovi modelli di coinvolgimento del consumatore.** Come stanno cambiando le dinamiche di valore nello sport nell'era digitale? Basato sui risultati di un PRIN 2022 di cui l'autore è Principal Investigator, il volume analizza come tecnologie emergenti quali intelligenza artificiale, wearable, IoT e piattaforme digitali stiano ridefinendo l'esperienza del fan, i modelli di gestione e l'imprenditorialità sportiva. Al centro, la co-creazione di valore e i consumatori, che da spettatori diventano attori attivi nella generazione di contenuti, servizi, relazioni e significati. Il testo esplora nuovi modelli di fan engagement, l'ibridazione tra fisico e digitale, l'uso strategico dei dati e le opportunità per marche, atleti e imprese, offrendo spunti teorici e applicativi per comprendere le nuove logiche di valore condiviso nello sport.

**Daniele Scarpi de Claricini** è professore associato di marketing all'Università di Bologna e direttore scientifico dell'open program in Marketing presso la Bologna Business School, inserito nel 2024 dalla Stanford University nella lista dei World's Top 2% Scientists per l'area «Economics & Business: Marketing».

**Sommario:** Prefazione (Vittorio Andrea Vaccaro, CONI) – Introduzione. Sport, tecnologia, e co-creazione del valore) – 1. Il concetto di valore nel marketing sportivo) – 2. Co-creazione di valore nello sport: modelli teorici e implicazioni strategiche) – 3. Tecnologie digitali e co-creazione di valore nello sport) – 4. Nuovi modelli di coinvolgimento del consumatore sportivo) – 5. Imprenditorialità sportiva nell'era digitale) – 6. Tecnologia e co-creazione: limiti, rischi e implicazioni manageriali) – Conclusione. Lo sport come piattaforma di valore condiviso ) – Bibliografia) – Glossario.

ISSN 2704-6478 (print)  
ISSN 2704-5919 (online)  
ISBN 979-12-215-0739-3 (Print)  
ISBN 979-12-215-0740-9 (PDF)  
ISBN 979-12-215-0741-6 (ePUB)  
ISBN 979-12-215-0742-3 (XML)  
DOI 10.36253/979-12-215-0740-9

[www.fupress.com](http://www.fupress.com)