



Dipartimento di Economia e Management

Cattedra: Marketing

IL MARKETING SPORTIVO
CASE STUDY: NBA

RELATORE

Prof. Michele Costabile

CANDIDATO

Gian Marco Miscione

MATR. 200301

ANNO ACCADEMICO 2017/2018

INDICE

| | |
|---|----|
| Introduzione | 3 |
| Capitolo 1 - Il marketing nello sport | 5 |
| 1.1 Lo sport nella storia (dimensione e sviluppo) | 5 |
| 1.2 L'evoluzione e l'applicazione del marketing alle società sportive | 9 |
| 1.2.1 La sport industry..... | 11 |
| 1.2.2 Concorrenza e strumenti di analisi..... | 13 |
| 1.2.3 Differenza e analogie tra marketing tradizionale e marketing sportivo..... | 14 |
| 1.3 Introduzione ai mercati e analisi delle aree di affari del marketing sportivo | 14 |
| Capitolo 2 - Le strategie di marketing in ambito sportivo | 18 |
| 2.1 Le tre aree di sviluppo del marketing sportivo | 18 |
| 2.1.1 Business to consumer, B2C..... | 21 |
| 2.1.2 Business to business, B2B..... | 22 |
| 2.1.3 Business to public, B2P..... | 23 |
| 2.2 La domanda sportiva..... | 24 |
| 2.3 L'offerta sportiva | 27 |
| 2.4 La scelta del prezzo..... | 30 |
| Capitolo 3 - La NBA e il marketing: case study | 33 |
| 3.1 Confronto tra il mercato americano ed il mercato europeo..... | 33 |
| 3.2 La sponsorizzazione e il brand (con riferimenti alla NBA) | 37 |
| 3.3 La comunicazione | 42 |
| 3.4 La pubblicità e lo sviluppo della tecnologia | 43 |
| Conclusione | 45 |
| Bibliografia | 47 |
| Sitografia | 47 |

Introduzione

Nel panorama economico odierno il ruolo degli esperti di marketing all'interno delle aziende si è intensificato sempre di più, per via dell'avvento di Internet e delle tecnologie, dell'importanza che hanno assunto i social network nella quotidianità delle persone, dell'introduzione di nuove piattaforme attraverso le quali è possibile sviluppare la compravendita (vedi in primis Amazon), poiché le richieste dei consumatori sono diventate sempre più esigenti. Per una società che intenda espandersi a livello internazionale ed aumentare i propri profitti risulta necessario svolgere accurate analisi di mercato per indirizzare al meglio l'offerta al consumatore. Dunque i manager delle aziende si trovano oggi a dover fronteggiare rapidi cambiamenti del mercato e trovare in tempi ridotti soluzioni che permettano alla società di rimanere al passo con le innovazioni proposte dalla concorrenza. Al giorno d'oggi il consumatore è cittadino del mondo molto più di quanto non lo fosse anni fa; l'apertura dei mercati ha fatto sì che il consumatore finale potesse scegliere tra una miriade di prodotti proposti dalle aziende, cercando quindi di soddisfare al meglio quelli che sono i suoi bisogni/desideri e potendo scegliere i prodotti più conformi al budget disponibile. Questa serie di fattori, che nel corso dell'elaborato saranno approfonditi più nel dettaglio, hanno portato il marketing ad occupare un ruolo chiave nell'economia moderna.

Scendendo più nello specifico ci avviciniamo al tema centrale di questo elaborato, ovvero il marketing sportivo. Diversi sono i punti di contatto tra quest'ultimo e la sua interpretazione più generica, proprio per questo l'elaborato intende coglierne tutte quelle che sono le analogie e le differenze, trattando alcuni aspetti tipici del marketing sotto una duplice prospettiva.

La tesi si suddivide in tre capitoli:

- Il *primo capitolo* racconta la storia e lo sviluppo della pratica sportiva, soffermandosi su come questa in passato veniva vista esclusivamente come momento ludico e di come invece al giorno d'oggi sia parte integrante dell'economia, entrando in contatto con numerosi settori. Inoltre viene compiuta un'introduzione a quelle che sono le aree di affari del settore sportivo. Poi vengono presi in considerazione alcuni strumenti di analisi per determinare la concorrenza nei diversi ambiti sportivi. Infine si compie un accenno alle differenze in termini di potenzialità future tra il mercato europeo e quello americano.
- Il *secondo capitolo* si sofferma principalmente sulle più diffuse pratiche di marketing e solo in secondo piano si analizzano come queste entrino in contatto con l'ambito sportivo. Il marketing adottato dalle società sportive può interagire con diversi mercati, quali il business to consumer, ovvero i singoli consumatori; il business to business, ovvero le aziende; business to public, ovvero le pubbliche amministrazioni. Infine vengono trattati argomenti di rilievo per il marketing in generale, con ovvi cenni a quello sportivo, quali scelta di domanda, di offerta e di prezzo.

- Il *terzo capitolo* vuole prendere in considerazione un caso studio molto attuale, ovvero la NBA. La Lega di basket americana risulta essere attualmente un esempio da prendere in analisi per tutte le altre aziende del settore, poiché riesce a coinvolgere un altissimo numero di utenti e al tempo stesso ad avere elevati guadagni.

L'industria sportiva, c.d. sport industry, è in grado di muovere grandissimi capitali e allo stesso modo coinvolgere un numero di persone che negli ultimi anni è in continuo aumento. Accanto all'aspetto economico, obiettivo di analisi principale della tesi, ci si vuole soffermare anche sull'aspetto emotivo che porta le persone a seguire/praticare i diversi sport. In un'epoca in cui la maggioranza delle persone è dedita al lavoro, lo sport viene visto da molti come momento ludico e di benessere sociale, sia mentale che fisico, e per questo coinvolge un gran numero di individui. Chiaramente non mancano tutte quelle persone che praticano sport a livello agonistico e quindi ne fanno un vero e proprio lavoro. Le società sportive attraverso le varie forme di comunicazione, tra cui la pubblicità e la sponsorizzazione, in grandissima ascesa, cercano di attrarre un numero sempre maggiore di persone e di coinvolgerle alla pratica. Questo perché lo sport, oltre al miglioramento delle condizioni fisiche, ha una serie di pregi che risultano poi essere fondamentali nella quotidianità: il rispetto delle regole, la competizione, lo spirito di squadra, la lealtà nei confronti dell'avversario, in altre parole una serie di valori etici e morali che le persone possono assimilare e portarsi dietro nella vita di tutti i giorni, anche e soprattutto al di fuori della pratica sportiva.

Capitolo 1 - Il marketing nello sport

1.1 Lo sport nella storia (dimensione e sviluppo)

Lo sport, inteso come fenomeno di marketing è negli ultimi anni un aspetto in forte crescita, ma prima di addentrarci nelle tecniche specifiche di marketing utilizzate in ambito sportivo, è necessario compiere un breve excursus delle fasi principali che hanno segnato la pratica dello sport.

Lo sport, visto come semplice pratica e non in ambito economico-sociale, si sviluppa fin dalle origini dell'uomo, con personaggi come Achille, oppure con eventi come la prima Olimpiade, che risalgono al 393 d.C. Per rendere meglio l'idea di quanto lo sport già all'epoca fosse tenuto in considerazione, basti pensare che nel periodo di svolgimento delle Olimpiadi le guerre venivano interrotte, così che i migliori atleti potessero gareggiare. L'obiettivo primario dei partecipanti alle manifestazioni sportive non era quello di vincere per ottenere un premio in denaro o per primeggiare sugli avversari, bensì la competizione era portata allo stremo per il raggiungimento di fama e gloria di fronte al proprio popolo.

Anni dopo l'attività sportiva è stata ripresa dai romani. Gli imperatori erano soliti organizzare cerimonie sportive in occasione di particolari eventi che catturavano un vastissimo pubblico. In questo periodo lo sport era per lo più riconducibile alla sfera religiosa, occasione per rendere omaggio alle proprie divinità, e bellica (la maggior parte delle manifestazioni presupponevano lo scontro fisico in cui a vincere era solitamente il più forte e i soggetti partecipanti erano quasi sempre maschi). La componente violenta venne portata all'asperazione durante il periodo dell'impero romano, dove i combattimenti tra gladiatori mostravano una violenza inaudita nello sfidarsi in lotte all'ultimo sangue.

Per molti anni poi lo sport è rimasto in ombra, poiché diverse discipline sportive non si evolvevano, sia a causa di una fase di stallo da un punto di vista tecnologico, essendo molti sport legati a materiali, attrezzature, etc. etc. che da un punto di vista pratico, infatti non venivano organizzate costantemente manifestazioni e gli individui preferivano dedicarsi ad altro.

Dobbiamo aspettare il periodo del Rinascimento per avere una notevole ripresa della pratica sportiva, fortemente dovuta all'introduzione di due elementi, attualmente determinanti: il sistema di regole e la misurazione. È proprio in tale periodo che infatti viene predisposto per la prima volta un sistema di regole nelle pratiche sportive che rende la competizione più avvincente, poiché gli atleti devono limitare la loro foga nel rispetto di un regolamento prestabilito. Questo permetteva il coinvolgimento, oltre che dell'aspetto fisico, anche di quello mentale e strategico. Inoltre in questi anni viene introdotto il concetto di "misurazione", che è indice della prestazione e consente agli atleti di ottenere un punteggio-valore relativo alla performance da loro compiuta. Questa nuova introduzione fu di grande importanza poiché stimolava il confronto agonistico, poneva degli obiettivi da raggiungere e da superare per gli atleti e faceva dell'allenamento una componente

fondamentale. Non a caso diversi anni dopo nascono le prime società sportive, che tra le diverse funzioni avevano quella di guidare gli atleti nella loro formazione sportiva per poter superare i “record” precedentemente raggiunti.

In Inghilterra nella seconda metà dell'Ottocento la Rivoluzione Industriale garantiva uno stile di vita elevato, le nuove scoperte nei più importanti ambiti scientifici e le tecnologie introdotte favorirono lo sviluppo di un nuovo modo di vivere lo sport, visto nel suo significato più moderno, caratterizzato dall'utilizzo di macchinari e metodi di misurazione all'avanguardia. Inizialmente lo sport era praticato prevalentemente dall'alta borghesia e dai giovani all'interno delle public schools, secondo un metodo educativo proposto da T. Arnold. Con l'introduzione della settimana corta gli operai (la maggioranza della popolazione) avevano il weekend libero per dedicarsi allo sport, come momento ricreativo e di divertimento, sia come praticanti che come spettatori.

Per rendere meglio il modo in cui il concetto di sport sia mutato nel tempo, è opportuno prendere in considerazione le parole di C. Diem, secondo cui “tutte le pratiche fisiche originariamente erano pratiche di culto”. Dunque a differenza dell'epoca classica e rinascimentale in cui lo sport era praticato principalmente con fini religiosi, dalla metà dell'Ottocento in poi assume finalità ludiche e dilettevoli, soprattutto grazie all'enorme diffusione che hanno i mezzi di trasporto e di comunicazione. In quanto prodotto della moderna civiltà borghese, nata dalla rivoluzione industriale, lo sport ne assimila in qualche modo gli aspetti e gli stessi valori fondanti. Lo studioso contemporaneo A. Guttmann, autore del saggio dal titolo “Dal rituale al record” (1978) e ricordato come il padre dello sport per disabili, individua sette parole chiave che esemplificano i tratti distintivi dello sport moderno:

1. Secolarizzazione: lo sport moderno nasce emancipandosi dall'antica connotazione religiosa.
2. Uguaglianza: lo sport abolisce ogni tipo di discriminazione, garantendo uguali opportunità per i concorrenti alle competizioni e permette l'accesso a soggetti sociali prima esclusi, come le donne.
3. Specializzazione: nella pratica sportiva si afferma il principio generale della divisione del lavoro, presupposto fondamentale della rivoluzione industriale. Nascono così una pluralità di mansioni e di competenze distinte, non solo all'interno dell'attività agonistica (sport di squadra), ma anche a contorno di essa (allenatori, fisioterapisti, etc. etc.).
4. Razionalizzazione: lo sport si sottopone sempre più a regole ben specifiche e predisposte.
5. Burocratizzazione: nasce una fitta rete di strutture e apparati istituzionali incaricati di gestire i vari aspetti del fenomeno sportivo.
6. Quantificazione: si introducono strumenti di misurazione esatta.
7. Ricerca del record: il confronto tra situazioni agonistiche distanti nel tempo e nello spazio modifica completamente la natura della competizione (l'atleta gareggia non solo con chi gli è fisicamente vicino, ma anche con persone che non conosce) e i limiti umani vengono costantemente sfidati.

La forte tradizione inglese fu ripresa anni dopo dai francesi, che videro nel barone P. de Coubertein uno dei massimi esponenti. Questi riteneva che lo sport dovesse essere praticato nelle scuole così da formare il carattere dei giovani francesi e al tempo stesso veniva utilizzato come momento di sfogo e svago al termine delle lezioni. La sua visione di esercizio motorio si contrapponeva a quella di stampo prussiano, che prevedeva una forte rigidità nel rispetto delle regole ed una cieca obbedienza al maestro, contrapponendo ad essa un'idea di sport che potrebbe essere spiegata dalle sue stesse parole come "culto volontario ed abituale dell'esercizio muscolare intenso che si poggia sul desiderio di progresso e che può arrivare fino al rischio" (P. de Coubertin, 1910)¹. Egli inoltre è convinto che lo sport debba essere praticato nel rispetto del "fair play" e quindi del "lottare bene", la competizione sportiva doveva rimanere sempre all'interno di confini delimitati dalla correttezza e dal rispetto per l'avversario. È proprio il barone P. de Coubertein che propone di dar vita nuovamente ai giochi Olimpici, rifacendosi a quelli dell'antica Grecia, difatti nel 1896 vengono organizzate ad Atene le prime Olimpiadi moderne.

In Italia lo sport si sviluppa principalmente nel ventennio fascista, anche se nel periodo precedente si è assistito ad una serie di eventi che è opportuno citare: nascono le prime Federazioni specifiche (1885 Ciclismo, 1891 Canottaggio, 1910 Tennis) e nel 1914 viene istituito il CONI (Comitato Olimpico Nazionale Italiano). Ritornando al periodo fascista, Mussolini fu uno dei primi ad intuire l'importanza che lo sport aveva a fini propagandistici, nonché come mezzo per la creazione di un'identità nazionale. Non a caso introdusse numerose strutture sportive all'interno delle scuole, oltre che presiedere alle manifestazioni e praticare direttamente diverse discipline. In pochi anni lo sport divenne un fenomeno di massa, "Il passaggio da un concetto di sport di tipo elitario a uno di massa, accelerato dalla costante e progressiva diffusione della televisione e dei mezzi d'informazione, creò un significativo aumento della dimensione economica del mercato" (M. Braghero, 1999)². Il risultato di questa campagna fu evidente alle Olimpiadi di Los Angeles del 1932, dove l'Italia ottenne risultati grandiosi portando a casa ben 36 medaglie.

Dopo la seconda guerra mondiale l'idea di sport viene considerata nella sua accezione più ampia come una vera e propria industria, introducendo il termine "sport industry". Se guardiamo ai dati che ci sono forniti dalla Commissione Europea, nel 2014 lo sport contribuisce con 294 miliardi di euro al valore aggiunto lordo dell'UE e dà lavoro a circa 4,5 milioni di persone. Come detto anche in precedenza l'industria dello sport è caratterizzata da diverse ondate di innovazioni in stretta collaborazione con i diversi settori industriali. Le innovazioni possono riguardare tre diversi aspetti dell'ambito sportivo: innanzitutto il *fattore competitivo*, poiché l'introduzione di specifiche tecniche o apparecchi tecnologici può alterare in positivo le prestazioni degli atleti, si pensi in particolare agli sport collegati ad attrezzature di vario genere (automobilismo, tennis,

¹ Pierre de Coubertein è stato un pedagogista e storico francese, conosciuto per essere stato il fondatore dei moderni Giochi olimpici. Concepì una competizione internazionale per promuovere l'atletica e, grazie al crescente interesse mondiale per le olimpiadi antiche riuscì a riportare in vita i giochi olimpici.

² M. Braghero 1999, "Comunicazione e Marketing delle imprese sportive". Marco Braghero è un noto allenatore italiano di pallacanestro. Nel suo palmares rientrano un campionato italiano ed una coppa dei campioni.

sci, etc. etc.); in secondo luogo l'applicazione del *sistema di regole*, con l'introduzione dell'antidoping e del tanto discusso uso della tecnologia per rilevazioni più corrette; infine *l'esperienza del pubblico*, sia per gli spettatori dal vivo che per quelli in via mediatica. In conclusione è possibile affermare che l'effetto dello sport sul valore aggiunto dell'UE ammonta a circa 174 miliardi di euro e la maggior parte di questo valore è fornito dal settore dei servizi, con esattezza il 73% (127 miliardi di euro).

Al giorno d'oggi lo sport ha assunto un'importanza e un livello di incisione sulle dinamiche sociali sotto numerosi aspetti. Primo fra tutti contribuisce all'educazione dei giovani, aiutandoli a sviluppare lo spirito collaborativo di squadra, la competitività e la lealtà e il rispetto verso l'avversario, e ultimo ma non per importanza il sacrificio (**dimensione educativa**). In seguito aiuta l'uomo a livello fisiologico nello sviluppo di abilità motorie, della muscolatura e del benessere personale (**dimensione sanitaria**). Facilita poi la conduzione di una vita più allegra, gratificante e rilassata offrendo la possibilità al singolo individuo di allontanarsi, pur temporaneamente, dagli eventuali stress e impegni quotidiani, nonché rappresenta occasione di socializzazione (**dimensione ludica e sociale**). Inoltre a livello internazionale l'esercizio sportivo permette di superare momentaneamente le barriere culturali e politiche (**dimensione politica**). Uno degli aspetti fondamentali per l'esercizio motorio è al giorno d'oggi l'utilizzo della tecnologia. Come visto nell'excursus storico l'evoluzione dello sport è strettamente legata al progresso scientifico, basti pensare alle varie strumentazioni tecniche, a partire dal vestiario, studiato appositamente per migliorare le prestazioni, fino ad arrivare alle varie attrezzature necessarie per ogni singola disciplina ed ai motori, laddove lo sviluppo tecnologico ha quasi preso il sopravvento sull'abilità dell'atleta (**dimensione tecnologica**). Un aspetto decisamente recente, che ha colpito l'ambito sportivo, è dato dall'industria mediatica. Questo settore si è sviluppato fortemente con l'incredibile avvento di Internet, ma anche in passato con la radio e la televisione rivestiva una notevole importanza (**dimensione mediatica**). Altro settore da prendere in considerazione è quello immobiliare. La pratica degli sport avviene in specifici campi da gioco e la possibilità di permettere al pubblico di guardare dal vivo la competizione, ha favorito la costruzione di grandiosi impianti sportivi, che suscitano grande interesse per la loro capacità di attrarre investimenti e generare occupazione (**dimensione immobiliare**). Ultimo settore, ma non per importanza, che merita di essere citato è quello produttivo. Gli atleti praticanti le diverse discipline sportive indossano abbigliamento e accessori all'avanguardia. Così facendo si è sviluppata sempre più alle loro spalle un'industria produttiva che potesse garantire all'atleta quanto richiesto in termini di vestiario. Chiaramente la competizione in tale settore è molto alta poiché la volontà delle industrie produttive di assicurarsi il miglior atleta, consente anche una maggiore pubblicità e diffusione del marchio, quindi conseguentemente un maggior guadagno all'industria. Fortemente legato a questo concetto c'è quello della sponsorizzazione, che nel terzo capitolo dell'elaborato sarà trattato in maniera più approfondita (**dimensione produttiva**).

| | |
|------------------------------------|---|
| Dimensione Educativa | Educazione dei giovani, spirito di squadra, competitività e lealtà. |
| Dimensione Sanitaria | Sviluppo delle abilità motorie e benessere personale. |
| Dimensione Ludica e Sociale | Allontanarsi dallo stress e dagli impegni quotidiani, occasione di socializzazione. |
| Dimensione Politica | Superamento delle barriere culturali e politiche. |
| Dimensione Tecnologica | Progresso scientifico. |
| Dimensione Mediatica | Industria mediatica, attraverso l'avvento di Internet. |
| Dimensione Immobiliare | Impianti sportivi, in grado di attrarre investimenti e generare occupazione. |
| Dimensione Produttiva | Abbigliamenti e accessori all'avanguardia. |

Tabella 1.1 - DIMENSIONE SPORTIVA, "Marketing e management dello sport", S. Cherubini

Da questo breve elenco delle principali dimensioni economiche colpite positivamente dallo sport, si evince facilmente quanto questo possa essere importante in termini di sviluppo economico di un paese.

1.2 L'evoluzione e l'applicazione del marketing alle società sportive

La definizione di marketing data dal suo più grande studioso, Philip Kotler, permette di iniziare subito a capire l'importanza di questa disciplina nella pianificazione delle attività di ogni impresa sportiva. In particolare, "il marketing è il processo sociale e manageriale mediante il quale una persona o un gruppo ottiene ciò che costituisce oggetto dei propri bisogni e desideri creando, offrendo e scambiando prodotti e valore con altri" (P. Kotler, 1993)³.

A fronte della prorompente affermazione dello sport degli ultimi anni, anche come fenomeno economico-sociale, è necessario compiere un'analisi di come il marketing sportivo si sia sviluppato nel corso del tempo. È possibile ripercorrere il processo di sviluppo attraverso cinque fasi:

1° fase: *le sponsorizzazioni*. Il fenomeno della sponsorizzazione è il primo momento di contatto che avviene tra sport ed azienda. Le prime due discipline ad essere coinvolte furono: il ciclismo ed il basket. È opportuno precisare che si tratta principalmente di sponsorizzazioni emotive, nel senso che il titolare di un'azienda decide

³ Philip Kotler è definito come uno dei maggiori esperti al mondo in materia di marketing. Il suo contributo è alla base della definizione del marketing come materia scientifica. La sua opera principale è *Marketing Management* (prima edizione nel 1967), che viene generalmente riconosciuto come uno dei più importanti testi sul marketing.

di sponsorizzare una squadra, supponiamo di rugby, causa la sua forte passione per lo sport preso in esempio. Quindi il concetto di sponsorizzazione era inteso più come attaccamento e passione per un determinato sport, che a fini puramente economici.

2° fase: il *marketing sportivo*. È a partire dalla seconda metà degli anni '80 che si inizia a parlare di marketing sportivo. Evento fondamentale in quest'ambito è l'emanazione della Legge 485 del 1996, la quale sancisce la possibilità per le società sportive di avere fini di lucro ed essere quotate in Borsa. Si effettuano quindi per le prime volte ricerche di mercato per cercare di comprendere il comportamento del consumatore o realizzare campagne pubblicitarie.

3° fase: il *co-marketing sportivo*. Il co-marketing sportivo si inizia a sviluppare intorno agli anni 2000 e può essere definito anche marketing collaborativo, nel senso che la sponsorizzazione diventa una partnership tra diversi operatori. Per rendere meglio il concetto possiamo presentare un esempio: il famoso calciatore Ronaldo, di proprietà del Barcellona, fu acquistato dall'Inter grazie ad un'operazione di co-marketing sportivo, in cui i diversi sponsor (Nike, Pirelli, Winterthur, etc. etc.) aiutarono economicamente l'Inter nelle trattative per l'acquisto del giocatore.

4° fase: *high tech sports co-marketing*. Un aspetto fondamentale del ciclo di vita dell'evoluzione del marketing sportivo è rappresentato dall'incontro tra questo ed Internet. Innumerevoli sono le potenzialità che Internet ha nei confronti del marketing sportivo: le società possono procedere alla creazione di un sito, con informazioni riguardanti eventi e storia della società, così da avvicinare anche i sostenitori "geograficamente" più lontani.

5° fase: *high touch sports co-marketing*. Ovviamente il marketing sportivo ha risentito fortemente l'impatto della tecnologia. Nel corso degli anni si sono venute a formare delle vere e proprie community di appassionati, come ad esempio la tifoseria.

Dopo aver compiuto una panoramica di come il marketing sportivo si sia evoluto nel corso degli anni, dovrebbe essere facile intuire come questo, se praticato correttamente, possa portare allo sviluppo di un "circolo virtuoso". In un mondo in cui la specializzazione ha ormai colpito tutti i settori, non può ignorarsi il fatto che per essere considerati tra i leader del mercato bisogna essere dotati delle adeguate risorse economiche.

Nelle pagine precedenti si è potuto constatare l'importanza che lo sport ha nell'ambito economico-sociale. La competizione tra i vari partecipanti è molto ardua e solo chi segue delle regole ben precise può raggiungere posizioni di mercato migliori. *Lo sport management* è la disciplina che studia la gestione dello sport nei suoi aspetti economici e gestionali.

1.2.1 La sport industry

Il settore economico sportivo, o sport industry, per molti anni è stato identificato attraverso attrezzature e abbigliamento sportivo. Con la successiva globalizzazione dello sport la concorrenza si è fatta sempre più fitta e le attività di marketing e comunicazione hanno iniziato ad avere un ruolo centrale.

I beni si differenziano in durevoli e non durevoli, comunque sia entrambi sono un qualcosa di tangibile. Un servizio è un'attività che possiede tre caratteristiche fondamentali: intangibilità, deperibilità e interazione produttore-consumatore. L'aspetto peculiare del servizio sportivo risiede nel fatto che è un'attività, posta in essere dall'impresa sportiva, che cerca di soddisfare il bisogno e/o desiderio dei partecipanti/spettatori. Non si ha alcuna certezza sul risultato che ne sarà a posteriori del servizio offerto, proprio per questo le attività a monte, quali: strategia, ricerca, posizionamento, etc. etc. sono di vitale importanza. Non si può parlare di marketing dei beni poiché lo sport non offre un prodotto materiale, allo stesso tempo non si può parlare di marketing dei servizi in quanto lo sport non è definibile come semplice servizio.

Alla base di ogni attività di marketing e management svolta dalle imprese sportive è necessario compiere l'operazione di identificazione dei bisogni dei consumatori. Questa fase è fondamentale poiché costituisce un primo passo per cercare di soddisfare le richieste dei consumatori. Per comprendere meglio questo concetto possiamo utilizzare la piramide dei bisogni elaborata da A. Maslow nel 1954.



La piramide dei bisogni Maslow (1954)

Figura 1.1 - PIRAMIDE DI MASLOW; "Marketing Management", Kotler, Keller, Ancarani, Costabile.

Da questa piramide emerge facilmente come i bisogni degli individui hanno diversi gradi di soddisfacimento. Ovviamente gli individui cercheranno di soddisfare inizialmente i bisogni alla base della piramide e mano a mano quelli dei livelli superiori. Lo sport può contribuire a soddisfare i bisogni degli individui, per tale motivo le strategie di marketing di un'impresa sportiva devono essere fortemente basate sulla conoscenza dei bisogni e desideri dei consumatori. Questo è intuibile anche dal fatto che molti sport hanno addirittura cambiato il regolamento per attirare un maggior numero di spettatori.

Per realizzare tutti gli obiettivi dell'impresa sportiva il manager deve elaborare un complesso piano di marketing. Quattro sono i punti cardini che devono essere presi in considerazione dal manager e che definiscono il *piano di marketing*. Innanzitutto è fondamentale definire gli *obiettivi* (ricavi attesi, quota di mercato, immagine/reputazione nei confronti di determinati segmenti) che l'impresa ha intenzione di perseguire e l'arco di tempo nel quale intende raggiungerli. Poi strettamente legato agli obiettivi che l'impresa intende raggiungere, c'è il *posizionamento* nel mercato, e quindi tutto il processo di strategia. La terza parte è data dai *costi*, e quindi tutte le risorse impiegate dall'impresa per offrire il prodotto/servizio. Infine, l'ultimo elemento da tenere in considerazione è riferito ai *punti di controllo*, cioè elementi che vengono utilizzati dai manager per analizzare l'andamento del piano, se questo si discosta o al contrario rientra negli obiettivi dell'impresa sportiva.

Altro aspetto di grandissima importanza, che il manager deve tenere in considerazione, è il processo di pianificazione, che conferisce all'organizzazione un preciso orientamento al mercato, il quale deve essere in grado di gestire tutte le variabili che possono presentarsi. Il processo di pianificazione del marketing manager sportivo deve seguire tre fasi:

- Identificazione delle opportunità di marketing (*marketing analitico*). In questa fase bisogna ottenere un maggior numero di informazioni e analisi per avere una migliore conoscenza possibile del mercato.
- Determinazione della strategia di marketing (*marketing strategico*). Il manager grazie alle informazioni raccolte nella fase precedente elabora una strategia per coordinare al meglio le "7P" del marketing mix.
- Implementazione, valutazione e perfezionamento della strategia di marketing (*marketing operativo*). In tale fase il manager deve mettere in atto le strategie condotte nei due punti precedenti. Essendo lo sport management (vedi definizione a pag.10) un'attività molto dinamica, le strategie non saranno cristallizzate, ma altrettanto predisposte al cambiamento, così da accogliere le nuove richieste del mercato nel minor tempo possibile.

1.2.2 Concorrenza e strumenti di analisi

Come appena visto l'analisi del mercato è la prima fase del processo che porta alla definizione della pianificazione. La raccolta di informazioni è un impegno notevole sia dal punto di vista economico che di tempo e per questo deve essere svolta con cura e in modo intelligente. Attualmente gli strumenti per l'analisi del mercato e della concorrenza sono molti, l'abilità consiste nell'utilizzare lo strumento giusto al momento giusto.

Le ricerche che possono essere effettuate sono di tipo qualitativo e quantitativo. Le *ricerche quantitative*, come suggerisce il termine, raccolgono un gran numero di informazioni senza però essere eccessivamente specifiche. Queste sono particolarmente adatte per il mercato di massa. Entrando nel dettaglio vediamo le fasi che caratterizzano la ricerca quantitativa. Innanzitutto devono essere definiti gli *obiettivi informativi* della ricerca, cioè vanno specificati tempi e costi che si intendono perseguire. Poi è necessario che si precisi *l'universo* al quale ci si vuole riferire (giovani, praticanti di uno sport). Si procede poi al *campionamento* e quindi l'estrazione di nominativi che dovrebbero essere rappresentativi della popolazione. Insieme al campionamento è necessario definire la tecnica di rilevazione più adatta (intervista, questionario, etc. etc.). In questo passaggio è estremamente importante che gli intervistatori siano ben preparati. Oltre l'intervista, altro metodo utilizzato per ottenere una ricerca di mercato è porre all'intervistato un questionario. Al contrario, le *ricerche qualitative* raccolgono un numero di informazioni minore ma con una specificità alta. Tipiche in questo senso sono le modalità: focus group, case study. Come già detto nel marketing sportivo è vitale conoscere e analizzare la domanda così da valutarne caratteristiche e aspettative, allo stesso tempo è fondamentale identificare la concorrenza, la quale ambisce a conquistare la preferenza sui consumatori. Si definisce concorrenza diretta quella che viene percepita immediatamente da un operatore di mercato. Per comprenderla meglio possiamo analizzare la quota di mercato, cioè il rapporto percentuale tra le vendite a quantità o a valore di una società e il totale del mercato. Tale dato è di grandissima importanza poiché è uno strumento di paragone diretto nel tempo tra due o più concorrenti del mercato. Esistono poi innumerevoli strumenti di misura della quota di mercato che per lo meno in questa sede non ha senso elencare, la cosa da precisare è che tutte queste modalità di calcolo devono permettere un confronto nel tempo così da dare un dato il più veritiero possibile. Può capitare che per qualche ragione un dato risulti distorto a causa delle moltissime contingenze del mercato, ma l'importante è analizzare in dati in medi-grossi lassi di tempo. Un metodo attualmente molto diffuso nell'ambito del mercato sportivo è quello del benchmarking⁴, secondo cui un'impresa cerca di capire quali sono gli operatori leader del mercato e segue le sue azioni così da cercare di ottenerne gli stessi benefici.

⁴ Con il termine benchmarking si intende una metodologia che si basa sul confronto sistematico tra le aziende che, permette di compararsi con le aziende leader e soprattutto di apprendere da queste per migliorare.

1.2.3 Differenza e analogie tra marketing tradizionale e marketing sportivo

Avendo analizzato le caratteristiche del marketing sportivo è opportuno precisare le sottili differenze che intercorrono tra il marketing tradizionale e quello sportivo. Le differenze tra le due nature di marketing derivano esclusivamente dal “prodotto” sportivo e quindi dalle modalità con cui questo viene domandato e scambiato sul mercato. Come visto in precedenza, la seconda fase della strategia di marketing prevede il coordinamento e lo sviluppo delle “7P”, cioè le sette variabili presenti nel mercato dello sport. Queste sono: *Prodotto*, bisogna ottenere un prodotto che sia necessario per soddisfare i bisogni dei consumatori; *Prezzo*, è necessario imporre un prezzo corretto, che quindi rifletta al meglio il valore definito dal mercato; *Placement*, luogo e momento di distribuzione del prodotto; *Physical evidence*, elementi di accompagnamento al prodotto principale (ad esempio la pulizia della palestra); *Processi*, rapidità del personale e dei manager ad offrire un servizio efficiente; *Persone*, personale dell’impresa sportiva; *Promozione*, capacità dell’impresa di comunicare e promuovere tutta le sue iniziative. Le “7P” sono caratteristiche uniche del marketing sportivo rispetto al marketing dei prodotti e dei servizi, questo perché nel mondo dello sport ci sono delle caratteristiche diverse rispetto agli altri settori del mercato. Innanzitutto le imprese sportive competono e collaborano simultaneamente. Competono durante la stagione sportiva l’una contro l’altra, ma allo stesso tempo collaborano tra di loro e con le rispettive federazioni per tutti gli aspetti regolamentari ed eventuali miglioramenti in corso d’opera.

1.3 Introduzione ai mercati e analisi delle aree di affari del marketing sportivo

Per analizzare il mercato in generale, e in dettaglio quello americano, è necessario procedere prima ad un’introduzione del concetto più ampio di mercato. Il termine *mercato*, utilizzato in economia, indica il luogo e al tempo stesso il momento in cui vengono compiuti gli scambi di natura economico-commerciale di materie prime, beni, servizi, denaro e strumenti finanziari. Da un punto di vista più scientifico è considerato come l’insieme di domanda ed offerta, quindi acquirenti e venditori. In termini micro e macro economici è invece definito come il luogo di incontro di domanda ed offerta. Come già detto in precedenza possiamo giungere alla conclusione che il mercato può essere inteso sia come luogo fisico che come concetto immateriale. Chiaramente il mercato così come è stato presentato sembra essere unico, in realtà con il passare degli anni si sono formati diversi mercati specifici per i quali valgono peculiarità di funzionamento, di andamento e organizzazione, tali da renderli appunto analizzabili individualmente e in relazione l’uno con gli altri. Come prima approssimativa distinzione possiamo analizzare i *mercati regionali*, per i quali si intende una porzione significativa a seconda che riguardi determinati soggetti o beni di scambio, e i *mercati internazionali*. Entrando nel dettaglio altra distinzione tra i mercati è individuabile in relazione alle tipologie di merci scambiate. Si definisce *mercato mobiliare* o *finanziario* quello in cui si ha la contrattazione di strumenti finanziari, che

possono essere di varia natura e a breve-lungo termine. Altro è il *mercato immobiliare* caratterizzato per la compravendita di qualsiasi tipo di bene che non rientri nell'ambito finanziario, ad esempio: abitazioni, terreni, locali commerciali etc. etc. Terza distinzione è riscontrabile nel modo in cui gli scambi avvengono nei mercati. Si parla di *mercato telematico* quando gli scambi sono gestiti attraverso un software e non vi è alcun contatto tra acquirente e venditore, al contrario si definisce *mercato tradizionale* il luogo fisico in cui acquirente e venditore si incontrano per procedere alla contrattazione ed eventualmente allo scambio. Ultima puntualizzazione riguardante il concetto di mercato in generale, che deve necessariamente essere compiuta ai fini di un'analisi più dettagliata sul mercato americano, è la differenza tra il *mercato concorrenziale* e il *mercato non concorrenziale*. Il primo presenta determinate caratteristiche:

- È price-taker, non ha la possibilità di influenzare il prezzo, ma si adegua a quello del mercato.
- Induce le imprese a compiere ogni sforzo per introdurre innovazioni idonee a rendere possibili la riduzione dei costi e il miglioramento della qualità dei prodotti.
- Esclude dal mercato le imprese marginali ed inefficienti.
- Promuova la differenziazione dei prodotti, arricchendo le alternative disponibili al consumatore.
- Serve ad evitare un'eccessiva concentrazione di potere economico in mano di pochi soggetti.

L'imposizione di un tale mercato porta benessere collettivo sotto diversi punti di vista:

- Efficienza allocativa. Libero trasferimento di risorse finanziarie da un settore all'altro.
- Efficienza produttiva. Stimola l'impresa a produrre prodotti sempre più innovativi, a causa dell'alta concorrenza e quindi della forte libertà di scelta del consumatore.
- Efficienza dinamica. Forte spinta all'innovazione.

Nel mercato anticoncorrenziale invece il gioco della concorrenza viene ostacolato, limitato o soppresso, le poche imprese che agiscono sul mercato si vedono assicurate rendite monopolistiche a scapito dell'efficienza complessiva del sistema e a detrimento dei consumatori, che vengono privati dei vantaggi loro derivanti dal funzionamento di un regime concorrenziale. Esempio classico del mercato anticoncorrenziale è il monopolio, anch'esso presenta caratteristiche peculiari:

- È price-maker. Ha la possibilità di influenzare il prezzo del mercato.
- Assenza di beni o servizi sostitutivi. Essendo un mercato monopolistico non ci sono beni sostituiti.
- Venditore unico. Il consumatore ha poca possibilità di scelta.
- Barriere all'entrata. Le imprese entranti nel mercato sono costrette a sostenere dei costi, al contrario delle imprese già presenti che non hanno spese al riguardo.

| | |
|----------------------------|---|
| Mercati regionali | Una determinata porzione |
| Mercati internazionali | Mondo intero |
| Mercati finanziari | Strumenti finanziari |
| Mercati immobiliari | Beni immobili |
| Mercati telematici | Scambio attraverso software |
| Mercati tradizionali | Incontro effettivo tra acquirente e venditore |
| Mercati concorrenziali | Moltitudine di imprese price-taker |
| Mercati non concorrenziali | Poche imprese price-maker |

Tabella 1.2 – I MERCATI; “Economia degli intermediari finanziari”, Saunders, Cornett, Anolli, Alemanni.

L’analisi dei diversi tipi di mercato sarebbe ancora molto lunga, mi sono soffermato esclusivamente sugli aspetti di maggior interesse per quanto inerenti alla tesi. Per quel che riguarda il marketing, in particolare quello sportivo, uno dei fattori di maggior importanza per l’applicazione di strategie efficaci è la capacità del manager di ricercare ed analizzare le informazioni sul proprio mercato di riferimento e sui potenziali consumatori. Tali informazioni sono fondamentali poiché portano alla creazione di uno specifico piano di marketing (c.d. *pianificazione*), in grado di poter soddisfare i bisogni e le esigenze di tutti i possibili consumatori che sono stati individuati nella ricerca precedentemente compiuta dal manager. Per compiere una ricerca il più possibile dettagliata sulle caratteristiche del mercato dello sport si richiedono dati quantitativi e qualitativi. Raccolte le informazioni queste devono essere elaborate e commentate così da poter fornire al manager una conoscenza dettagliata del mercato e quindi la possibilità di poter elaborare le migliori strategie di marketing da mettere in atto. Inoltre l’utilità di questi dati non si esaurisce qui, difatti possono essere utilizzati ex post con i risultati per un confronto utile con gli obiettivi preposti della gestione d’impresa. Per ottenere questi dati, di tipo sia qualitativo che quantitativo, il manager ha a disposizione due modalità: fonti interne e fonti esterne. Per *fonti interne* si intendono una serie di dati già esistenti sul mercato, compito del manager si esaurisce nell’azione di raccolta ed analisi. Per quanto riguarda invece le *fonti esterne*, spetta al manager procurarsi i dati di cui l’impresa necessita e questo avviene attraverso attività di ricerca, come: questionari e sondaggi.

Per poter realizzare una corretta strategia di marketing è necessario che il manager definisca quelli che sono i settori in cui si vuole operare. Per capire meglio i settori interessati li analizzeremo brevemente, così da poter individuare le aree di affari del marketing sportivo.

- Area biglietteria. Questa tradizionalmente era l'area che portava maggiori ricavi alle società sportive, ma negli ultimi anni è in forte calo a causa dell'aumento delle altre voci che a breve vedremo. La domanda è rappresentata per la maggior parte da soggetti che pagano per vedere una manifestazione sportiva o intendono iscriversi ad un centro sportivo. Per gestire al meglio l'area presa in considerazione è necessario che il manager proponga un'offerta differenziata in base alla segmentazione del mercato e quindi applichi un prezzo adeguato a quanto offerto.
- Area trading atleti. Quest'area come la precedente è piuttosto tradizionale, consiste nelle plusvalenze che la società ottiene attraverso la preparazione dei propri atleti e la vendita di questi ad altre società.
- Area di sponsorizzazioni e pubblicità. Tale area risulta tra le prime che si è affiancata alle due precedentemente trattate più tradizionali. Questa è in grado di generare popolarità e apprezzamento collegati a momenti emotivamente importanti vissuti dagli spettatori/consumatori.
- Area contenuti televisivi e telematici. Con il recente boom degli apparecchi elettronici, quali televisori, smartphone e computer, quest'area di recente è divenuta tra le più importanti. La domanda è generata in particolar modo dai network che riescono ad attrarre elevate audience. Attualmente quest'area per molte organizzazioni sportive rappresenta oltre il 50% dei guadagni.
- Area merchandising. È tra le aree che si sono sviluppate più di recente, ma nonostante ciò ha avuto un forte impatto. È chiaramente un'area estremamente legata all'andamento della società presa in considerazione, difatti se questa gareggia in manifestazioni di elevato spessore è molto probabile che l'attività di merchandising si sviluppi contestualmente e lo stesso vale in senso contrario. Per rendere meglio l'idea ipotizziamo il caso di una società calcistica che gioca il campionato di serie B e nell'arco di 3-4 anni occupa un posto in Champions League, molto probabilmente il merchandising di tale società subirà, nei 3-4 anni presi in considerazione, un incremento notevole.
- Area gestione impianti. Per quest'area è emerso negli ultimi anni un crescente interesse, derivante dal fatto che permette alle società di possedere beni tangibili oltre alle moltitudini di beni intangibili (spettacolo, manifestazione, sponsorizzazioni). Ovviamente è un'area che necessita l'investimento di elevati capitali che dovranno poi essere ammortizzati negli anni dalla società.
- Area sanitaria. Tra quelle elencate è l'area che più di recente è emersa, difatti si è evoluta contestualmente alle pratiche mediche di tipo fisioterapico. Consiste nell'offerta di servizi di prevenzione e riabilitazione per gli atleti.

La realtà statunitense, da un punto di vista di marketing applicabile dalle imprese, è sicuramente tra le più complesse al mondo. Insedersi per un'impresa nei mercati degli USA risulta essere una vera e propria sfida, considerando la forte aggressività delle imprese presenti, dovuta all'altissimo livello di concorrenza. Allo stesso tempo però le opportunità sono molto ghiotte, perché riuscire a conquistare una realtà del genere, così complessa e variegata, rappresenta sia una vittoria personale che incassi enormi per l'impresa.

Capitolo 2 - Le strategie di marketing in ambito sportivo

2.1 Le tre aree di sviluppo del marketing sportivo

Tre sono i mercati ai quali le organizzazioni sportive propongono la propria offerta. Innanzitutto troviamo le imprese sportive che si rivolgono ad una grande massa di persone (*mercato consumer -B2C*); altre imprese si rivolgono direttamente alle aziende (*mercato business - B2B*); altre ancora si concentrano sulle pubbliche istituzioni (*mercato public - B2P*). Questa diversità dei mercati a cui l'impresa sportiva si trova a dover proporre la propria offerta, porta allo sviluppo da parte del manager di abilità di differenziazione a seconda del mercato a cui ci si rivolge. Difatti questi tre mercati presentano delle caratteristiche estremamente differenti tra loro, che definiremo per poter procedere a una spiegazione più dettagliata.

Anzitutto il B2C ha come essenziale caratteristica il fatto di essere rivolto a un numero elevato di consumatori, difatti si definisce anche come mercato di massa.

Per quanto riguarda il B2B, i principali clienti sono le aziende, le quali sono numericamente inferiori rispetto alla moltitudine dei singoli consumers e per questo le imprese possono avere una maggiore conoscenza del mercato. Il B2B è rappresentato da sponsor commerciali, aziende produttrici di attrezzature, di abbigliamento, etc. etc. Nel B2B l'impresa si sofferma prevalentemente su analisi di tipo qualitativo, a differenza del B2C dove le analisi, vista la numerosità del mercato di massa, sono principalmente di tipo quantitativo. Nel mercato B2B il numero di affari che si concludono quotidianamente sono a livello numerico-statistico decisamente inferiori rispetto a quelli conclusi nel B2C, ma il quantitativo economico di ogni singolo affare risulta essere notevolmente superiore al singolo affare realizzato nel B2C: un esempio è il contratto di sponsor tra una società sportiva e un'azienda d'abbigliamento. Esso infatti è un evento non eccessivamente frequente ma che prevede lo spostamento di elevati capitali; di contro invece l'acquisto di un biglietto da parte di un tifoso per una manifestazione organizzata da una società sportiva è un evento con altissima frequenza, tant'è che per una sola manifestazione possono essere acquistati migliaia di biglietti, ma il singolo biglietto ha un prezzo piuttosto contenuto.

Infine nel mercato B2P la società sportiva si trova a stringere relazioni con istituzioni pubbliche, quindi il numero dei consumatori risulta essere decisamente inferiore al B2B.

È opportuno precisare in questa sede che nonostante le differenze sopra descritte, il livello di interazione tra le tre diverse aree di mercato è elevatissimo, infatti grandi società sportive che conquistano un alto numero di singoli consumers (B2C), molto probabilmente attireranno l'attenzione di sponsor commerciali o aziende produttrici abbigliamento o addirittura istituzioni, le quali intrecceranno contatti con le società (B2B-B2P). Si viene ad innescare quindi una specie di circolo vizioso in cui ogni area di mercato è indispensabile per lo sviluppo e il progredire dell'altra.

| CARATTERISTICHE | B2C | B2B | B2P |
|--------------------------|----------------------------|---------------|-----------------|
| Numero consumatori | Grande | Piccolo | Minimo |
| Logiche | Emotive | Razionali | Relazionali |
| Fedeltà | Alta | Medio/Bassa | Media |
| Comportamento d'acquisto | Semplice | Complesso | Molto complesso |
| Segmentazione | Molto Differenziata | Differenziata | Concentrata |
| Prezzo | Differenziato | Valore | Sostegno |
| Distribuzione | Gravitazionale | Customizzata | Localizzata |
| Relazioni | Pubbliche | Alte | Personalizzate |
| Comunicazione | Publicity direct marketing | Promoter | Personale |

Tabella 2.1 – CONFRONTO TRA I TIPI DI MARKETING; “Marketing e management dello sport”, S. Cherubini.

Fino a pochi anni fa la maggior parte delle società sportive si limitava a curare gli aspetti tecnici ed agonistici. Queste ottenevano guadagni esclusivamente dalla vendita di biglietti delle manifestazioni sportive e dalle iscrizioni dei soci alla società. La sola competenza tecnica oggi non è più sufficiente, ciò non toglie che rimanga comunque un aspetto cardine, ma da sola non può bastare: è necessario quindi l'affiancamento di una figura manageriale che si occupi di tutti gli altri aspetti che non siano quelli puramente tecnici.

Primo passo da compiere per un marketing manager è *l'analisi di scenario*, cioè una serie di analisi che descrivono il quadro generale del mercato in cui l'impresa, nel nostro caso sportiva, si trova ad operare. Il manager di società sportive quando intende proporre politiche di marketing deve tenere in considerazione una serie di fattori socio-economico generali: norme legislative, progressi tecnologici, decisioni politiche, trend demografici e sociali. Tenendo in considerazione questi diversi fattori generali, che appunto non si riferiscono esclusivamente all'ambito sportivo, deve procedere ad un'attenta pianificazione della strategia di marketing. Prima di procedere all'elaborazione di una strategia di marketing, il manager sportivo deve prendere in considerazione cinque diverse forze, esclusive dell'ambito sportivo, le quali determinano il livello di competizione del mercato dello sport:

- Competizione tra le diverse imprese sportive nello stesso settore. È chiaro che in ambito sportivo un ruolo fondamentale è svolto dalla competizione, intesa in senso agonistico; per una società appartenente ad un determinato settore arrivare in classifica sopra tutte le altre è motivo di grande

prestigio. Com'è intuibile, legato al concetto di prestigio, per la società vi è quello dell'interesse generale che si ottiene dal pubblico.

- Potere contrattuale degli acquirenti. Per acquirenti possono intendersi: spettatori, soci e aziende-sponsor. Senza compiere alcuna differenziazione tra i tre, questi saranno disposti a pagare una prezzo maggiore dal momento che la società ottiene risultati soddisfacenti e quindi notorietà in tutto il mondo.
- Potere contrattuale dei fornitori. Per fornitori si intendono oltre alle aziende produttrici d'abbigliamento, di prodotti o di attrezzature, gli atleti. Quest'ultimi sono tra le maggiori fonti di guadagno, poiché molte volte capita che le società diventano famose proprio grazie al loro successo; al tempo stesso però possono essere molto dispendiosi dal momento che richiedono salari elevati. Le aziende produttrici svolgono un ruolo di rilievo soprattutto nei settori automobilistici, in cui avere un ottimo mezzo permette al pilota di competere per le prime posizioni.
- Minacce e opportunità derivanti dalle imprese nuove entranti. L'aspetto negativo dell'ingresso di nuovi entranti nel settore deriva dal fatto che alcuni tifosi o sponsor possono essere attirati dalla società entrante e quindi abbandonare la vecchia società. Questo può verificarsi, ma a vantaggio delle imprese già presenti sul mercato ci sono le c.d. barriere all'entrata (vedi pag. 15). Invece l'opportunità che deriva dall'ingresso nel mercato di una nuova società può essere rintracciata nella capacità del manager di sfruttare una collaborazione tra l'impresa entrante e l'impresa già presente.
- Minacce e opportunità derivanti dall'introduzione nel mercato di beni sostitutivi. Per beni sostitutivi si intendono tutti quei beni/servizi che possono sottrarre allo sport l'interesse del pubblico, proprio a causa dello sviluppo di nuove forme di intrattenimento. Se gli individui nel loro tempo libero trovassero più interessante e meno costoso andare al cinema o al teatro, piuttosto che praticare sport, potrebbero essere tentati di sostituire lo sport con altre forme di svago. Questo però raramente accade dato che attraverso numerose ricerche è stato possibile concludere che la maggior parte degli appassionati allo sport tendono ad essere "fedeli".

Prima di entrare nel dettaglio delle singole aree di marketing è necessario chiarire il concetto di strategia di marketing. Per *strategia di marketing* si intende la scelta su dove competere (calcio, basket, tennis, etc. etc.), l'area geografica che si vuole coprire e l'area di attività.

Per quanto riguarda il primo aspetto, una società ha la possibilità di specializzarsi al proprio interno in uno sport oppure dedicarsi alla pratica di diversi sport. Per area geografica si intende definire i confini, nazionali o internazionali, entro i quali la società sportiva decide di indirizzare la propria offerta. Infine la società deve decidere a quali aree di attività (intese come aree di affari) dedicarsi, ad esempio settore giovanile/senior oppure il merchandising.

Possiamo quindi ampliare la definizione precedentemente data di *strategia di marketing*, aggiungendo che oltre alle tre aree è necessario tenere in considerazione l'intensità con la quale la società intende operare in

ogni area presa singolarmente e il grado di coordinamento e sinergia tra le aree stesse. La strategia di marketing si differenzia poi in base al modo in cui si intendono raggiungere gli obiettivi preposti. Si parla di *strategia indifferenziata*, se con la stessa offerta la società vuole raggiungere tutti i segmenti; di *strategia concentrata*, se l'impresa punta a conquistare una determinata fascia della clientela; di *strategia differenziata*, se l'obiettivo è quello di avvicinare ogni singolo cliente.

2.1.1 Business to consumer, B2C

Il B2C è l'area di attività delle imprese sportive rivolta direttamente ai consumers. Per quanto riguarda la domanda in generale, questa può essere distinta a seconda che sia *reale*, cioè quella che effettivamente si è espressa; *potenziale*, cioè quella che non si è espressa ma lo è in potenza; *latente*, cioè quella che attualmente non è in grado di manifestarsi. Quando ci si trova a parlare del mercato dei consumatori si intuisce facilmente che la peculiarità principale deriva dalla moltitudine di soggetti che entrano in contatto con tale mercato. Questo fa sì che l'impresa debba compiere un'operazione di segmentazione di mercato molto ben dettagliata per poter suddividerlo a seconda che i consumatori siano appassionati, tifosi, praticanti agonistici, praticanti amatoriali, semplici interessati allo sport. Di conseguenza elaborerà una strategia di marketing differenziata per riuscire a raggiungere tutti i suoi destinatari.

Il mercato del B2C, vista la sua qualità di essere molto numeroso, può essere segmentato sotto diversi punti di vista. La segmentazione può avvenire per *età* e per *sesso*, si differenziano le categorie dei *giovani* e quelle degli *adulti*, poi la categoria *maschile* da quella *femminile*. Altro tipo di differenziazione riguarda il *livello d'istruzione* e di *reddito*, solitamente determinati sport (tennis e golf in primis) tendono ad essere praticati e seguiti dai ceti più benestanti, mentre altri sport (calcio e pugilato) attraggono maggiormente le fasce sociali medio-basse. Altro tipo di segmentazione può avvenire in base alla *dimensione geografica*. Piccole società locali possono avere uno scarso seguito, prevalentemente composto dai soci e parenti dei praticanti; al contrario società sportive di maggior rilievo vengono seguite dai supportership in diverse aree geografiche. Un esempio è riscontrabile nella Ferrari S.p.A., la quale, pur essendo una casa automobilistica italiana, ha un grande numero di tifosi e sostenitori in tutto il mondo.

In realtà prima di trattare il tema della segmentazione, abbiamo tralasciato l'analisi del "comportamento d'acquisto e uso delle persone". Prima di ogni progetto di strategia di marketing, da parte del manager deve essere compiuto un attento studio dei processi che portano i diversi consumers ad acquistare o utilizzare il "servizio sport". Il comportamento che porta un consumer ad acquistare il "servizio sport" è dettato da una serie di fattori rilevanti d'acquisto c.d. FRA. Per rendere meglio l'idea soffermiamoci su un paio di esempi: un consumer semplice appassionato non è interessato al *risultato* (FRA) della manifestazione, bensì è esclusivamente attirato dallo *spettacolo* (FRA), al contrario del tifoso che alle volte è disposto a sacrificare lo spettacolo pur di vedere la propria squadra vincere; oppure un tifoso/appassionato non presente alla gara dal

vivo non è interessato al *comfort* (FRA), alla *visibilità* (FRA) o ai servizi dell'*impianto sportivo* (FRA), mentre lo spettatore pagante dal vivo richiede che questi aspetti soddisfino i suoi canoni, senza i quali non sarà ben disposto a ripetere l'azione d'acquisto. Quello che in conclusione possiamo dire interessa al consumer, qualunque esso sia, è la c.d. *costumer experience*, cioè l'impatto positivo/negativo/neutro che il complesso di tutti i fattori rilevanti d'acquisto (FRA) hanno avuto su di lui.

Molto vicino a quanto appena trattato è il fenomeno di *selling* (passaparola), cioè l'esperienza positiva o negativa vissuta direttamente dal consumer lo porta nella vita sociale quotidiana a parlarne con conoscenti, amici, colleghi, agendo quindi da vero e proprio mezzo di pubblicità per la società. Ovviamente ciò può avvenire tanto in maniera positiva, portando alla società riscontri concreti in termini di nuovi consumers, quanto in termini negativi, causando quindi l'allontanamento di diversi appassionati/tifosi dalla società.

Concetto di marketing legato alla situazione di acquisto ed eventuale riacquisto è il c.d. *customer satisfaction*. Il consumatore compie una propria valutazione sulla qualità del prodotto/servizio acquistato sia nel momento della scelta che e soprattutto a posteriori. Il consumer quindi si interroga sul fatto di aver speso in maniera consapevole e corretta il proprio denaro, definito in materia come il rapporto desiderio-sacrificio, valutando innanzitutto se la prestazione offerta è stata di suo gradimento e, in caso positivo, si domanda se il sacrificio economico corrisposto sia stato proporzionale all'appagamento del proprio desiderio.

Nel caso in cui il consumer rimanga particolarmente soddisfatto dal prodotto/servizio ricevuto e ripeta quindi l'azione d'acquisto più volte nel corso del tempo, può dirsi vicino al processo di fidelizzazione, o più tecnicamente *life time value*, nel senso che la società si sente di poter contare su determinati tifosi/appassionati per lunghi archi di tempo, a prescindere dalla prestazione economica pagata di volta in volta. Ad esempio un abbonato allo stadio porta guadagni istantanei alla società poiché paga un determinato prezzo annuale, ma dal momento che la società si sente di aver ottenuto la sua fidelizzazione, a meno che questa non deluda gravemente le aspettative del tifoso, avrà la quasi certezza di poter contare sui suoi prossimi rinnovi per medio-lunghi periodi. Per le società avere diversi consumers fidelizzati può essere un aspetto di vitale importanza, poiché anche in momenti della gestione non brillanti sa di poter fare affidamento su diversi "fedeli".

2.1.2 Business to business, B2B

Altra area di attività, oltre ai consumers, è quella del business alle aziende. In generale l'area rivolta ai consumers è decisamente la principale fonte di guadagni per l'organizzazione sportiva; ad essa si affianca però anche l'area di business alle aziende che sta nel tempo portando grandi benefici, e che di seguito analizzeremo più nel dettaglio.

In prima approssimazione possiamo considerare il parco della clientela, ovvero le aziende in stretto contatto con le società sportive, composto da:

- Imprese sponsor commerciali
- Imprese sponsor tecnici
- Imprese editoriali e digitali
- Località turistiche

L'area di business delle aziende in rapporto con le organizzazioni sportive ruota principalmente intorno ad un concetto fondamentale, che è quello della *sponsorizzazione*, di cui si parlerà meglio in seguito (cap. 3.2). Limitiamoci a dare un'approssimativa definizione della sponsorizzazione semplicemente al fine di proseguire la nostra analisi sull'area di business delle aziende. La sponsorizzazione è "l'attività di patrocinio e di finanziamento di un evento di pubblico interesse da parte di un'impresa (sponsor) nell'intento di promuovere e migliorare la propria immagine in associazione con quella dell'organizzazione sponsorizzata (sponsee)"⁵. Un'area particolarmente importante che si è sviluppata negli ultimi anni nel mercato del business alle aziende riguarda la domanda dei mass media. Preannunciando una considerazione che verrà effettuata qualche pagina più avanti, con l'impressionante sviluppo della tecnologia, moltissimi appassionati sportivi preferiscono vedere l'evento da casa piuttosto che dal vivo. Accanto a questa considerazione si lega il fatto che l'aumento dell'audience televisiva ha fatto crescere, nelle aziende sponsor, una richiesta sempre più insistente per gli spazi pubblicitari che quindi assumono anche costi maggiori. Per aggiudicarsi i palinsesti vengono indette delle vere e proprie aste, dove ovviamente vince chi propone il prezzo più alto. In Italia la domanda è composta dalle più note emittenti televisive, che sono: Rai, Sky e Mediaset. Queste emittenti rientrano in parte delle spese sostenute, grazie alla vendita di spazi pubblicitari ad aziende sponsor. Per capire meglio l'impatto di questa recente area, prendiamo in analisi il super Bowl del 2016, considerato l'evento sportivo dell'anno in America. La casa automobilistica Hyundai ha speso circa 9.200.000 dollari per girare ed ottenere lo spazio pubblicitario del super Bowl. Anche altre società hanno speso cifre esorbitanti, come T-mobile 9.601.768 dollari o Bud Light 9.354.634 dollari⁶, pur di diffondere la propria immagine ad un pubblico molto ampio.

2.1.3 Business to public, B2P

Già in tempi molto antichi il rapporto tra le istituzioni e lo sport era molto stretto. Moltissimi Paesi vedono nello sport un'opportunità per valorizzare la propria reputazione ed immagine. Inizialmente lo sport veniva sfruttato dalle rispettive nazioni come modalità per attrarre grossi investimenti, ma con il passare degli anni si è iniziata ad intravedere una visione più generale di benessere della popolazione, quindi non esclusivamente un ritorno economico. I principali obiettivi del marketing delle istituzioni in contatto con lo sport riguardano:

⁵ Definizione presa da "www.glossariomarketing.it"

⁶ I dati specifici sono stati presi da "www.lastampa.it"

- Migliorare il benessere sociale
- Aumentare il valore della località
- Aumentare i flussi turistici
- Attrarre investimenti attraverso la realizzazione di infrastrutture

Allacciandoci ad un discorso trattato precedentemente, lo sport viene nel corso degli anni visto come momento educativo, di divertimento e benessere, riscontrabile anche dalla presenza che occupa nelle scuole e nelle università. Inoltre lo sport è in grado di comunicare ai praticanti valori come la competizione, intesa in senso produttiva e non esasperata, la lealtà nei confronti dell'avversario, lo spirito di squadra; insomma una serie di fattori che potranno poi essere applicati dagli individui anche al di fuori della realtà sportiva. Non a caso nel 2004 è stato coniato lo slogan "Move your body – Stretch Your Mind"⁷ utilizzato dalla UE per sottolineare la valenza che lo sport ricopre sotto diversi punti di vista.

2.2 La domanda sportiva

Dopo aver visto nello specifico le aree del B2C, B2B e B2P, entriamo nel dettaglio analizzando in particolare i praticanti sportivi. Il dato che maggiormente risalta all'occhio nella tabella di sinistra, la quale ci fornisce una serie di dati riguardanti il numero dei praticanti sportivi dal 1999 al 2013, è che per tutti i 14 anni presi in considerazione, la maggior parte degli individui, circa il 60%, tende a praticare sport, a prescindere che lo facciano costantemente o saltuariamente; i soggetti che non praticano minimamente attività fisica sono la minoranza, circa il 40%.

Mentre la tabella di sinistra ci mostra dati a livello mondiale, la tabella di destra ci presenta dati riguardanti esclusivamente l'Italia. Come emerso dalla tabella più generale anche per l'Italia le percentuali sono piuttosto simili, difatti circa il 60% tende a praticare sport, mentre il 40% non svolge attività fisica. Nel contesto italiano, rispetto agli anni precedenti diversi dati risultano essersi modificati e per questo meritano delle considerazioni. Innanzitutto la percentuale rappresentante il numero di sedentari è calata di circa il 2% (nel 2009 era intorno al 40%). A vantaggio di questa riduzione è aumentato il numero di individui che praticano sport sia in maniera continuativa che saltuaria. Infine è rimasta stabile la percentuale di persone che praticano solo qualche attività fisica.

⁷ www.dw.com

| Anni | Praticano sport | Di cui in modo | | Praticano solo qualche attività fisica | Non praticano sport né attività fisica | Non indicato | Totale |
|------|-----------------|----------------|-----------|--|--|--------------|--------|
| | | Continuativo | Saltuario | | | | |
| 1999 | 27,5 | 18,1 | 9,4 | - | - | - | 100,0 |
| 2000 | 28,4 | 18,0 | 10,4 | - | - | - | 100,0 |
| 2001 | 29,6 | 19,1 | 10,5 | - | - | - | 100,0 |
| 2002 | 29,6 | 19,7 | 9,9 | - | - | - | 100,0 |
| 2003 | 30,6 | 20,6 | 10,0 | 27,5 | 41,2 | 0,7 | 100,0 |
| 2004 | 31,0 | 20,8 | 10,2 | 27,9 | 40,5 | 0,7 | 100,0 |
| 2005 | 31,2 | 20,9 | 10,3 | 28,2 | 39,8 | 0,8 | 100,0 |
| 2006 | 30,8 | 20,5 | 10,3 | 27,3 | 41,1 | 0,8 | 100,0 |
| 2007 | 30,2 | 20,6 | 9,6 | 29,6 | 39,5 | 0,7 | 100,0 |
| 2008 | 31,3 | 21,6 | 9,7 | 27,7 | 40,2 | 0,8 | 100,0 |
| 2009 | 31,1 | 21,5 | 9,6 | 27,7 | 40,6 | 0,6 | 100,0 |
| 2010 | 32,9 | 22,8 | 10,1 | 28,2 | 38,3 | 0,6 | 100,0 |
| 2011 | 32,1 | 21,9 | 10,2 | 27,7 | 39,8 | 0,5 | 100,0 |
| 2012 | 31,1 | 21,9 | 9,2 | 29,2 | 39,2 | 0,5 | 100,0 |
| 2013 | 30,0 | 21,3 | 8,7 | 27,0 | 42,0 | 0,4 | 100,0 |

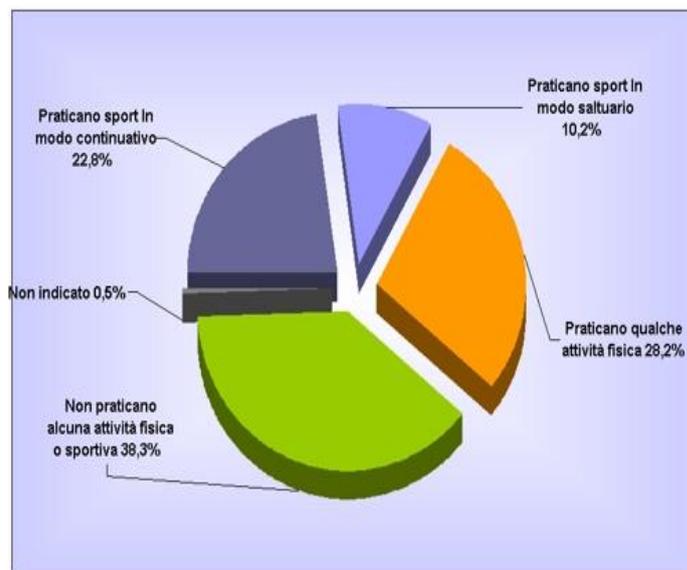


Tabella 2.2 – PRATICA SPORTIVA NEL MONDO;
 “Marketing e management dello sport”, S. Cherubini

Figura 2.1 – PRATICA SPORTIVA IN ITALIA; “Sport industry”

La domanda di sport dipende da una serie di variabili: prezzo del “servizio sport”, reddito, appartenenza ad un gruppo sociale, disponibilità di tempo libero ed attività di svago sostitutive allo sport (teatro, musica). Tutte queste determinanti vanno a confluire nella domanda di sport, la quale può essere calcolata come il prodotto tra:

$$\text{FREQUENZA ATTIVITA' } \times \text{ DURATA DELLA PRATICA } \times \text{ NUMERO DI PRATICANTI}$$

Un fattore determinante che influenza la domanda di sport è il prezzo del “servizio sport”. Diversi sport, come l’equitazione e l’automobilismo, presentano dei prezzi molto elevati da sostenere per i praticanti ed infatti la percentuale di soggetti che li pratica è notevolmente inferiore a sport più accessibili dal punto di vista economico (calcio, nuoto, tennis). Tra gli altri diversi fattori, sicuramente meno rilevanti del fattore prezzo, che influenzano la pratica sportiva c’è in primis “l’età”. Non a caso la pratica sportiva tende a ridursi proporzionalmente con il crescere dell’età, questo da un lato poiché molti sport richiedono una preparazione fisica notevole che difficilmente si riesce a raggiungere con l’aumentare degli anni, dall’altro perché molti dei praticanti vedono, rispetto all’età giovanile, ridurre sostanzialmente le proprie prestazioni sportive e quindi preferiscono abbandonare lo sport, solo in termini di pratica e non in termini di passione, piuttosto che praticarlo a livelli inferiori. Anche in termini di sesso esistono sostanziali divergenze. Come visto nell’analisi storica compiuta al primo capitolo, lo sport è nato ed è stato praticato per moltissimi anni quasi esclusivamente dagli uomini, questo perché rappresentava una manifestazione di virilità e forza tipica dell’essere maschile. Con il passare degli anni moltissime donne si sono avvicinate alla pratica sportiva, infatti attualmente la percentuale di donne praticanti sport, sia saltuariamente che a livello agonistico, è del 27,7%, in confronto a

quella maschile, comunque superiore, del 41,2%. Che lo sport femminile nel mondo sia in forte crescita lo dimostrano anche i numeri della prossima Olimpiade che si disputerà a Rio de Janeiro dove circa il 45% degli 11.243 atleti iscritti sarà di sesso femminile⁸.

Avendo analizzato diversi fattori che hanno influenzato la domanda sportiva, è interessante vedere come determinati sport vengano praticati maggiormente ad un'età piuttosto che ad un'altra. Nella nostra analisi possiamo usufruire di una tabella che ci permette di riassumere quanto affermato.

| Età | Sport |
|------------|----------------------------|
| 3-9 | Nuoto e ginnastica |
| 10-25 | Calcio, basket e pallavolo |
| 26-34 | Tennis, pugilato e sci |
| 35-44 | Scherma e palestra |
| 45-65 | Ciclismo e footing |

Tabella 2.3 – RELAZIONE TRA PRATICA SPORTIVA ED ETA'; "Marketing e management dello sport", S. Cherubini.

Nei primi anni di vita solitamente le famiglie tendono a segnare i figli in società dove si possa praticare il nuoto o la ginnastica, sport che permettono al bambino di crescere con una corretta impostazione fisica, non a caso ad invitare i genitori a prendere una tale decisione è proprio il medico di famiglia. Nel pieno dell'infanzia la maggior parte degli adolescenti richiede di partecipare a sport di squadra principalmente a causa della loro necessità di integrarsi con gli altri ed entrare a far parte di un team. Nella fase di prima maturità i ragazzi iniziano ad intraprendere sport di tipo individuali. In questa fase il discorso è legato principalmente all'età del soggetto preso in considerazione, facciamo un esempio per chiarire meglio: un giovane ragazzo appassionato allo sci, all'età di 10 anni ha difficoltà a praticarlo a livello agonistico poiché se la famiglia vive in città ed è quindi distante dai campi di allenamento, non potrà allenarsi con costanza; al contrario, con il passare degli anni il ragazzo raggiunge una maturità, intesa sia in senso mentale che fisico, la quale gli permette di essere più autonomo e quindi a livello pratico ha la possibilità di compiere spostamenti per raggiungere il campo di allenamento anche più volte alla settimana. Nella fase di completa maturità l'individuo sarà più tendente alla pratica di sport individuali, e quindi nel caso abbandoni lo sport di squadra, lo fa per motivi principalmente legati all'aspetto lavorativo. Trovare orari comodi a tutti i componenti di una squadra composta da 15-20

⁸ Le percentuali sono state prese da "www.mondosportivo.it"

giocatori di 30 anni o più, tutti o quasi impegnati in ambito lavorativo, risulta alquanto complicato, proprio per questo la maggior parte degli sportivi tende a praticare sport individuali, così da potersi organizzare autonomamente. Nell'ultima fase i soggetti che rientrano in tale fascia d'età vedono lo sport soprattutto come mezzo per tenersi in forma. Si viene quindi a perdere tutto l'aspetto competitivo tipico dello sport, ma fuoriesce la pratica legata al senso di benessere personale.

Ovviamente tutti i casi analizzati nella tabella si riferiscono a statistiche legate ai grandi numeri, tengono quindi in considerazione la maggior parte dei casi, ma non tutti. Ci saranno sempre delle eccezioni rispetto a quanto affermato in precedenza. Diverse sono le famiglie che non scelgono il nuoto o la ginnastica come sport primario per il figlio, molti sono i ragazzi che anche all'età di 30 anni continuano a praticare sport di squadra a livello agonistico, diversi sono i signori che superato il 50esimo anno di età decidono di abbandonare definitivamente la pratica sportiva, e così via.

Un'altra categoria che compone la domanda sportiva è rappresentata dagli spettatori. Così come si può essere appassionati ad uno sport tanto da diventare dei praticanti, allo stesso tempo molti sono semplicemente spettatori. Molti anni fa la categoria degli spettatori era unica, dato che gli unici potevano essere quelli fisicamente presenti alla manifestazione. Oggigiorno l'avvento della tecnologia e la possibilità di vedere la manifestazione sportiva a distanza, attraverso l'uso di apparecchi elettronici, hanno portato la categoria degli spettatori ad essere divisa in spettatori *presenti* e spettatori *distanti*. Altra distinzione può essere compiuta tra quelli *paganti* e *non paganti*. Per quanto riguarda i primi, ogni società sportiva o più in grande, ogni sport, può contare su dati statistici raccolti dalla vendita di biglietti, così da poter compiere politiche di marketing ben indirizzate. Stesso ragionamento non può essere fatto per gli spettatori non paganti, per i quali non essendoci la vendita di biglietti, il manager può fare riferimento su dati statistici approssimativi, che possono condurre a politiche di marketing poco efficaci.

2.3 L'offerta sportiva

Accanto alla domanda sportiva espressa dai vari consumers, è chiaro che dall'altro lato vi sia l'*offerta sportiva* proposta dalle organizzazioni sportive. Quando si definisce il concetto di offerta sportiva è opportuno citare il CIO⁹ (Comitato Olimpico Internazionale), il quale si occupa a livelli generali della pratica sportiva. Scendendo più nel dettaglio e quindi entrando nei confini nazionali, l'offerta è fortemente indirizzata dalle varie federazioni raggruppate nel CONI¹⁰. Attraverso i dati che sono stati ricavati dalla domanda, il manager ha il compito di formulare una corretta strategia di marketing che riesca a raggiungere tutti i potenziali domandanti.

⁹ Il CIO è il Comitato Olimpico Internazionale, è un'organizzazione non governativa nata nel 1894 grazie a P. de Coubertin (vedi pag.3). Il CIO può essere definito come il massimo organismo sportivo mondiale.

¹⁰ Il CONI è il Comitato Olimpico Nazionale Italiano, è parte del CIO ed ha il compito di curare l'organizzazione e il potenziamento dello sport italiano. Da un punto di vista giuridico è un ente pubblico non economico, posto sotto la vigilanza della Presidenza del Consiglio dei Ministri, e rappresenta la confederazione delle federazioni sportive nazionali e delle discipline sportive associate.

Compito del manager è quindi quello di formulare un'accurata offerta sportiva. Per quanto riguarda i fattori di marketing che il manager ha a disposizione, questi sono principalmente riconducibili a quattro categorie:

- Prodotto/Servizio
- Prezzo
- Comunicazione
- Distribuzione

I quattro fattori elencati poco sopra sono anche noti in economia come le "4P" (Product, Price, Placement, Promotion). L'azione fondamentale dell'esperto di marketing è saper utilizzare al meglio questi quattro fattori, in modo armonizzato tra loro e non singolarmente. Inoltre l'uso di questi fattori comporta un dispendio economico per l'organizzazione, quindi è necessario che il manager valuti attentamente i benefici che questi portano, altrimenti si rischia che i costi sostenuti siano superiori ai guadagni. Quanto stiamo affermando potrebbe essere racchiuso con un'unica terminologia tecnica, ovvero il *marketing mix*, cioè l'insieme di tecniche e strumenti utilizzabili dall'esperto di marketing per raggiungere il target di domanda e gli obiettivi preposti. Dalla definizione appena data di marketing mix si può dedurre che due sono gli aspetti fondamentali che devono essere curati da un buon esperto di marketing, la sincronia con cui i vari fattori vengono utilizzati e l'adeguatezza dell'offerta rispetto a quanto richiesto dai domandanti. L'offerta proposta dal manager deve avvicinarsi il più possibile ai "fattori rilevanti d'acquisto" (vedi pag.21), altrimenti i potenziali consumer non saranno disposti ad acquistare il "servizio sportivo".

Fino ad ora gli argomenti di "prodotto sportivo" e "servizio sportivo" sono stati trattati come fossero la stessa cosa, è giunto il momento di precisare che i due concetti presentano delle differenze. Questa precisazione viene effettuata dal momento che ci permetterà di compiere un'analisi più dettagliata del marketing sportivo. Il *prodotto sportivo* riguarda principalmente attrezzature ed abbigliamento. La nascita del prodotto sportivo risale a periodi precedenti rispetto al servizio sportivo e ciò è spiegabile principalmente con il fatto che il prodotto rappresenta un qualcosa di fisico, tangibile per l'impresa, a differenza del servizio che invece rientra nella categoria intangibile (spettacolo, pratica). Nel corso degli anni si è assistiti ad un'evoluzione del servizio a scapito del prodotto, difatti nelle pratiche sportive antiche l'organizzazione del prodotto rappresentava l'aspetto cardine della gestione, mentre attualmente, a causa di diversi fattori, il servizio sta prendendo il sopravvento.

Per capire meglio cosa si intende per servizio sportivo analizziamo nel dettaglio le sue caratteristiche principali:

- Intangibilità. Come già affermato il servizio ha questa peculiare caratteristica che lo differenzia dal prodotto. Il vantaggio/svantaggio di questa caratteristica è rappresentato dal fatto che il potenziale acquirente non riesce a definire correttamente quanto l'organizzazione sportiva gli sta offrendo.
- Deperibilità. Non essendo il servizio un qualcosa di tangibile, che quindi può essere conservato in magazzino, è soggetto a deperibilità.

- Interazione tra produttore e consumatore. Nella vendita di un prodotto l'unica interazione tra produttore e consumatore avviene nel momento d'acquisto da parte di quest'ultimo. Il servizio invece offre l'opportunità di instaurare un vero e proprio rapporto tra offerente e domandante, si pensi a quanto avviene tra i componenti di una squadra e tutto lo staff societario.
- Difficoltà alla standardizzazione. Essendo il servizio un qualcosa di intangibile in cui la componente umana è di fondamentale rilevanza, questo fa sì che ci sia una bassa percentuale di standardizzazione, cosa che al contrario non avviene per il prodotto.
- Valutazione soggettiva. Il servizio a causa della sua caratteristica fondamentale, l'intangibilità, ha difficoltà ad essere sottoposto ad una valutazione oggettiva, come invece può avvenire per il prodotto, poiché ogni individuo attribuisce un prezzo personale in base alle proprie necessità.

Giunti alla conclusione che il “prodotto sportivo” è diverso dal “servizio sportivo” e che insieme costituiscono l'offerta che l'organizzazione sportiva propone al consumer, possiamo procedere all'analisi del principale “servizio sportivo”, ovvero la *gara*. La maggior parte dei consumers è motivata a compiere l'azione d'acquisto del servizio sportivo in quanto offre una dose più o meno elevata di spettacolo. Questo concetto chiaramente si scontra nel caso in cui il consumer è un vero e proprio tifoso della società sportiva e quindi non ha un forte interesse nella spettacolarità dell'evento, anzi è ben disposto a farne a meno pur di vedere la propria squadra o il proprio idolo trionfare sugli avversari/o. Chiaramente il vero e proprio tifoso può portare diversi benefici alla società. Innanzitutto è raro che questo nel corso della vita decida di cambiare la propria “fede” e appoggiare un'altra squadra o un altro idolo, di conseguenza può rientrare nel concetto di life time value (vedi pag.22), al contrario del semplice consumer che si limita a vedere la competizione in qualità di appassionato allo sport; inoltre mentre il consumer standard ha il mero interesse a vedere la manifestazione da casa o dal vivo, il tifoso potrebbe alimentare tutto il merchandising della società, acquistando un abbonamento per la stagione, magliette e gadget vari.

Un altro elemento attualmente di grandissima importanza che rientra nell'offerta sportiva è la *visibilità*. In passato per seguire continuamente la propria squadra del cuore il tifoso era costretto a recarsi costantemente sui campi da gioco. Oggigiorno con la televisione è possibile seguire la propria squadra da casa e il concetto della visibilità rientra proprio in questa considerazione. Addirittura le società calcistiche di maggior prestigio (Roma, Milan, Juventus) hanno un apposito canale televisivo, così che il tifoso possa seguire la sua squadra 24h.

Approfitto del contesto per fare una breve parentesi su un concetto che fortemente influenza l'offerta sportiva, ovvero la *sicurezza*. Innanzitutto bisogna precisare che qualunque politica di marketing venga adottata, se non vi è sicurezza, è resa vana. Argomento particolarmente attuale al riguardo è la violenza negli stadi, che porta moltissimi individui a preferire di vedere una manifestazione da casa piuttosto che dal vivo, proprio per la paura di eventi dovuti alla scarsa sicurezza. Questo ragionamento, sebbene faccia emergere gravissimi

problemi gestionali delle organizzazioni sportive in ambito di sicurezza, nonché un contesto sociale non del tutto civile, può essere letto da un punto di vista positivo. L'elevato numero di consumers che non si reca a vedere le manifestazioni dal vivo, rappresenta un altissimo potenziale di guadagni che l'impresa potrebbe ottenere semplicemente garantendo una maggiore sicurezza. È ovvio che per garantirla è necessario per la società sportiva sostenere maggiori costi, anche e soprattutto in tema di prevenzione, ma comunque i guadagni associati sarebbero superiori alle spese, quindi perché non farlo?!

Accanto alla gara, intesa come servizio primario offerto dalle società sportive ai consumers, numerosi sono gli altri servizi, detti appunto "secondari", che la società deve saper gestire per incrementare la domanda e favorire l'acquisto da parte dei consumers. Per capire meglio basti pensare ad una qualsiasi manifestazione sportiva, in cui prioritariamente il consumer è attratto dalla gara, ma in secondo luogo anche da altri fattori come la comodità, la visibilità, l'intrattenimento precedente alla gara e il comportamento del pubblico; tutti questi fattori rientrano nelle "prestazioni secondarie".

Altre prestazioni possono poi essere tenute in considerazione, ma queste vengono definite "aggiuntive" per il fatto che a livello di importanza sono al di sotto delle prestazioni secondarie, poiché non hanno minimamente a che fare con la gara in sé per sé (trasporti per raggiungere l'impianto, parcheggi, servizi bar e igienici nel palazzetto/stadio).

2.4 La scelta del prezzo

Tra le "4P" viste in precedenza rientra il prezzo, inteso come il corrispettivo che il consumer è disposto a pagare alla società in cambio del prodotto/servizio sportivo offerto. Un ruolo fondamentale svolto dal prezzo è quello di segmentazione della clientela. Se una società richiede prezzi molto elevati sarà accessibile ad un minor numero di utenti e lo stesso ragionamento può essere compiuto in senso contrario. Sebbene possono essere adottate politiche di prezzo differenti tra le varie società, lo sport rappresenta un settore dove le disuguaglianze dei ceti sociali si assottigliano, poiché quasi nessuno sport presenta prezzi eccessivamente elevati da dover sostenere per poter assistere alla competizione.

Nella determinazione del prezzo rientra un discorso fondamentale in tema di marketing che è quello della *elasticità*. In generale l'elasticità indica il variare di un fattore "x" al variare di un altro fattore "y". In particolare nel nostro contesto siamo tenuti ad osservare l'elasticità della domanda al prezzo, cioè quanto varia la domanda al variare del prezzo. Obiettivo dell'esperto di marketing è quello di applicare per ogni evento sportivo il maggior prezzo, tenendo in considerazione che questo possa salire fino a raggiungere una certa soglia, differente per ogni sport e per ogni tipo di manifestazione, al di sopra della quale il cliente rifiuterà di acquistare. L'elasticità della domanda in ambito sportivo è fortemente legata alla ripetibilità dell'evento. Un evento del tutto eccezionale potrebbe portare alla quasi inelasticità da parte dei clienti pur di assistere alla manifestazione. Per esempio, per assistere alla finale dei 100m alle olimpiadi si deve sostenere un prezzo

abbastanza alto, dal momento che è un evento raro che si ripete ogni 4 anni; al contrario una partita di calcio tra due avversari modesti presenta un prezzo più accessibile proprio per il fatto che l'evento sarà proposto di settimana in settimana.

Altro concetto importante da definire per procedere ad una più possibile corretta definizione di prezzo in base al prodotto/servizio offerto è il *break even point*. Questo è il punto in cui la curva dei costi totali¹¹ incontra la curva dei ricavi totali. Obiettivo del manager sportivo è innanzitutto quello di raggiungere il break even point e quindi il punto in cui la società sportiva si trova in pareggio; successivamente si dovrà preoccupare di portare i ricavi totali al di sopra dei costi totali così da procurare per la società sportiva un utile. Possiamo concludere che scegliere il giusto prezzo da applicare risulta essere un'azione piuttosto complicata per qualsiasi società, indipendentemente dal contesto in cui questa opera. Questo semplicemente perché il settore dello sport è aperto a tutti e il prezzo considerato "giusto" per un individuo può non essere considerato "giusto" per un altro. L'esperto di marketing può però sempre fare affidamento sulla seguente formula:

$$\text{RICA VI} = \text{APPASSIONATI} \times \text{FREQUENZA D'USO} \times \text{PREZZO UNITARIO}$$

Il prezzo di qualsiasi prodotto/servizio sportivo è rappresentato dall'incontro tra domanda e offerta¹².

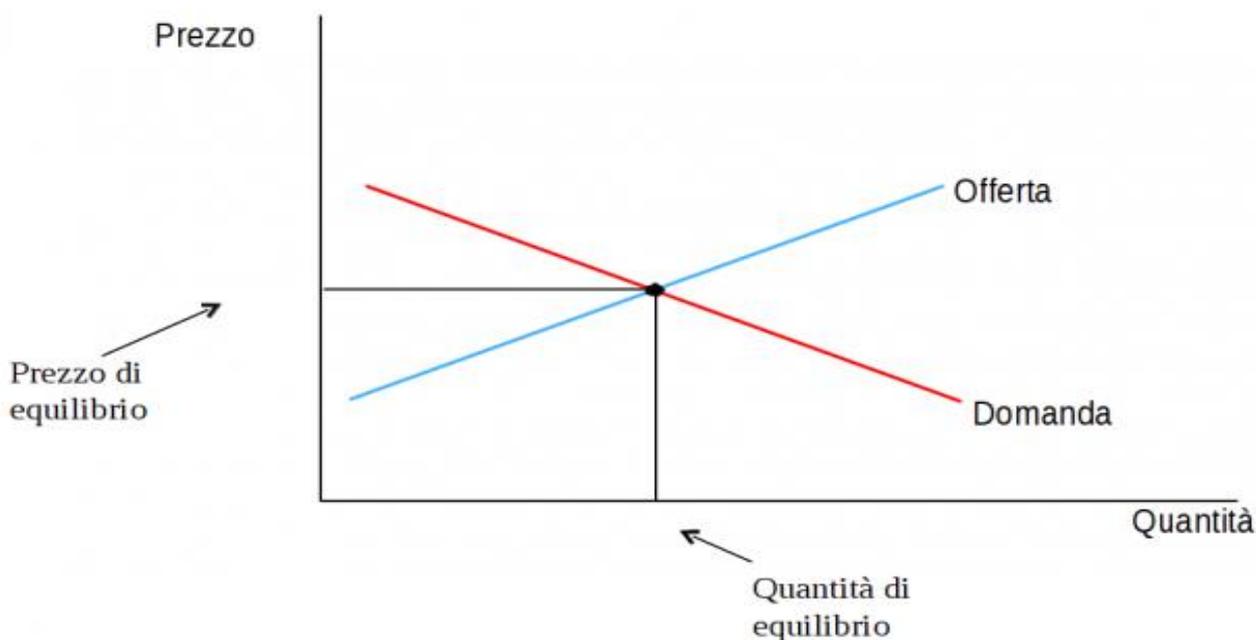


Figura 2.2 – INCONTRO DOMANDA-OFFERTA; Hal R Varian

¹¹ I costi totali (CT) sono composti da: costi fissi (CF) e costi variabili (CV). I CF sono quei costi che non variano al variare delle quantità prodotte (es. affitto dell'impianto sportivo). I CV sono quei costi che variano a seconda delle quantità prodotte (es. salario del personale di sala).

¹² Il grafico è stato preso da "www.whymatematica.com". Rappresenta un concetto chiave della microeconomia, cioè l'incontro tra domanda e offerta.

Analizzando brevemente questo grafico è possibile fare una serie di considerazioni. In primis possiamo notare come, dal punto di vista della domanda (consumer), all'aumentare del prezzo diminuisce la quantità; questo perché ci saranno meno persone disposte ad acquistare un determinato prodotto/servizio sportivo e per questo anche la quantità diminuisce di conseguenza. Dal punto di vista dell'offerta (organizzazione sportiva), all'aumentare del prezzo aumenta la quantità; questo perché le società sportive ottenendo maggiori guadagni, dovuti all'aumento del prezzo, possono proporre un'offerta, in termini di quantità, maggiore ai propri consumers.

Capitolo 3 - La NBA e il marketing: case study

3.1 Confronto tra il mercato americano ed il mercato europeo

In primis è doveroso chiarire le fondamentali differenze tra il concetto di marketing sportivo applicato alla lega professionistica americana, la NBA, e quello esistente nel panorama cestistico del vecchio continente ed italiano in particolare.

Negli Stati Uniti la NBA è la lega professionistica di basket certamente più seguita (sono presenti anche altre leghe minori e sicuramente da menzionare è la NCAA che coordina il basket giovanile dei famosissimi college) e la popolarità raggiunta negli ultimi anni, con l'aiuto dei mass-media, l'ha portata ad un seguito paragonabile solo al calcio. E' vero che il basket negli Stati Uniti come popolarità si posiziona dopo il football ed il baseball, ma è altrettanto vero che le potenzialità del mercato nord-americano (comprensivo del Canada) sono enormi. Troviamo stati come Filippine o Lituania dove la pallacanestro è considerata "sport nazionale" ma vuoi per il numero di abitanti, vuoi per le scarse disponibilità economiche non rappresentano mercati appetibili per le grandi aziende. La Cina, merita un discorso a parte, le previsioni di crescita d'interesse verso il basket indicano un possibile boom di questo Paese per gli anni a venire. Gli esperti di marketing sportivo sono sempre molto concentrati a cogliere le opportunità che i mercati di ogni Paese presentano per lo sviluppo e il conseguimento degli obiettivi aziendali sia commerciali che dell'affermazione del brand proposto. Nel crescente successo e nello sviluppo di nuove e più incisive politiche di marketing e di comunicazione della NBA ha avuto un ruolo di assoluto rilievo David Stern¹³. Fu sua la geniale intuizione di "esportare" il mondo del basket professionistico americano al di fuori dei confini nazionali. Infatti l'idea di presentare alle Olimpiadi di Barcellona del 1992, per la prima volta (in passato gli Stati Uniti alle Olimpiadi avevano sempre e solo inviato una squadra di cestisti molto giovani selezionati dai college) si rivelò una iniziativa a dir poco vincente. Vedere dal vivo giocatori del calibro di Larry Bird, Charles Barkley, Magic Johnson e soprattutto Michael Jordan, che all'epoca potevano essere ammirati solo in televisione, rappresentò una vera e propria svolta epocale per la diffusione del brand NBA in tutto il mondo. Ovviamente l'altissimo livello fisico e tecnico, messo in campo, dallo squadrone statunitense, fu tale che tutte le partite, finale per la medaglia d'oro compresa, terminarono con distacchi abissali nel punteggio appunto a favore dei fuoriclasse d'oltreoceano. Le immagini, diffuse dalle tv in tutto il mondo, dove ad ogni fine partita, si vedevano i giocatori avversari sconfitti, chiedere un autografo o una foto con gli atleti statunitensi contribuì a rafforzare la "devozione" verso gli assi americani, tanto da battezzare lo squadrone statunitense Dream Team. E' sempre di quel periodo il disegno di Stern, sia di allargare a nuove squadre (anche canadesi), sia di promuovere ulteriormente l'esportazione del marchio NBA consentendo di disputare alcune partite del campionato in altri Paesi, anche europei. Dal 2014 il ruolo

¹³ David Stern è un avvocato di New York ed è stato Commissario della NBA per trent'anni, dal 1984 al 2014.

di Commissario NBA è ricoperto da Adam Silver che proseguendo l'opera del suo predecessore continua nel coinvolgimento di nuovi mercati. Gli ambiti che tocca la NBA sono diversi ed è opportuno analizzarli:

- Diritti TV enormi. La Lega ha introiti per miliardi di dollari per la cessione dei diritti TV e a cascata ne traggono beneficio oltre ai proprietari delle franchigie che vedono lievitare i propri investimenti, ma anche e soprattutto i propri giocatori.
- Politica espansionistica. L'obiettivo della politica espansionistica di diffondere nel mondo il marchio NBA ha portato la Lega ad aumentare sensibilmente i profitti e ad avvicinare come gradimento la stessa popolarità che il calcio riscuote nel mondo.
- Visibilità e Star. I fuoriclasse, vere e proprie star, generano maggiore visibilità e curiosità anche per la loro vita privata e conseguentemente apportano un maggior ritorno economico. Le cifre che i colossi del settore sportivo, come Adidas e Nike, destinano ai giocatori più in vista sono da capogiro. Gli importi che hanno versato per avere come testimonial cestisti come Kobe Bryant (Adidas) e LeBron James (Nike), ad un inesperto del settore sembrerebbero spropositati (e forse lo sono) ma il fascino che questi talenti trasmettono, soprattutto ai ragazzi, generano un effetto boomerang con ritorni stratosferici. Questi idoli fanno sì che il merchandising generato dalla loro immagine porti immensi introiti alle aziende che li hanno ingaggiati.
- Modello pulito. La Lega è impegnata con fermezza verso ogni forma di omofobia e razzismo. Nel 2014 il patron dei L.A. Clippers venne squalificato a vita dal AD della NBA, all'epoca D. Stern, per aver espresso giudizi discriminatori. Questa decisione ha avuto grande risalto sui media di tutto il mondo e ha rafforzato l'immagine della NBA come una lega autorevole e moralmente corretta.
- Social/Digital media. Un rilevante contributo al successo della NBA, arriva anche attraverso i maggiori social network: Facebook, Twitter, Instagram. Utilizzando queste nuove forme di comunicazione, molto in voga soprattutto tra i giovani, la Lega punta a diffondere un'immagine sana e impegnata nel sociale (coinvolgendo anche i propri numerosi sponsor) in attività di beneficenza e trasmettendo un ritratto di un'associazione pulita e rigorosa di sé stessa. In questo caso si parla di "NBA Cares"¹⁴. Attraverso questo progetto la NBA, le sue squadre e i suoi giocatori sono attivamente impegnati in iniziative di responsabilità sociale negli Stati Uniti e di cooperazione nel resto del mondo. Per realizzare questo la Lega, dal 2005, ha raccolto ben 230 milioni di dollari, offerto circa 2,8 milioni di ore di servizio, e costruito più di 860 luoghi in cui i bambini e le famiglie possono vivere, imparare o giocare. I proprietari della Lega affermano che i protagonisti devono essere di esempio non solo sul campo da gioco ma anche al di fuori, a livello sociale.

¹⁴ I dati sono stati presi da "www.nba.com/cares"

- Main sponsor, Merchandising, Ticketing. Tanti sono gli sponsor che ambiscono a stipulare contratti con la NBA. Troveremo sia i cosiddetti sponsor “tecnici”: scarpe, maglie, tute, palloni da gioco, etc. etc. sia gli sponsor “commerciali”: automobili, bibite, compagnie aeree, etc. etc. La Lega è molto attiva nell’organizzazione di eventi, meeting e convegni sempre mirati alla divulgazione del proprio brand.
- Tetto salariale e distribuzione di proventi. La NBA si avvale di un metodo “particolare” per disciplinare il budget a cui ogni franchigia può attingere per ingaggiare nuovi giocatori. Il criterio adoperato prevede un limite di spesa per le società, che ad ogni nuova stagione può modificarsi. Questa regola viene utilizzata per stabilire un bilanciamento tra le varie squadre e per contrastare una mancanza di equilibrio che sicuramente favorirebbe le società più ricche a scapito di quelle con minore disponibilità economica. La concentrazione di “super campioni” nei roster di una singola squadra porterebbe ad inevitabili squilibri. Non applicando questo “tetto”, c.d. “salary cap”, la vittoria del campionato e l’accesso ai play-off sarebbe esclusivamente appannaggio delle franchigie con i budget più alti e porterebbe ad un campionato con minore competizione, falsato da evidenti disparità economiche che allontanerebbe l’interesse del pubblico. La Lega americana, mediante un “contratto collettivo”, è intervenuta anche sulle norme che regolamentano il rapporto con i giocatori riferito ai compensi, contratti, acquisti/cessioni e scelte (draft). In un recente passato ci sono stati anche momenti di forte criticità tra la Lega e l’associazione dei giocatori (NBPA). L’ingaggio che un giocatore della NBA può percepire è condizionato sia dal periodo di permanenza nella Lega sia dal limite salariale.
- Draft della NBA. Il Draft si svolge annualmente ad ogni inizio di stagione, in questo frangente le società possono scegliere i nuovi giocatori. Le franchigie spesso attingono dai college statunitensi ma ultimamente con la crescita del livello tecnico dei campionati di basket in tutto il mondo e in particolar modo in Europa, il numero degli atleti che varcano l’Oceano diventa sempre più numeroso anche alla luce dei cospicui ingaggi che in America sono disposti a pagare. Preme sottolineare che per garantire un alto livello di competitività, nel Draft vengono favorite le società che durante la stagione precedente si sono collocate agli ultimi posti e di conseguenza vengono penalizzate le società che si erano piazzate nei quartieri alti della classifica finale.

Nel mercato europeo la situazione e le condizioni sono differenti, in particolar modo in quello italiano, nonostante le ricerche dimostrino che il basket in Italia coinvolga diversi milioni di praticanti/appassionati. Bisogna tener conto che il basket, inteso come sport di squadra, vide le origini negli Stati Uniti intorno alla fine del 1800 quando fin da subito riscosse grande successo, mentre in Europa fece la sua prima apparizione a ridosso della prima guerra mondiale e successivamente intorno al 1920 in Italia venne organizzato il primo campionato. Seguirono anni dove la passione per questo sport andava a braccetto con la spontaneità e la confusione per un gioco del tutto nuovo che doveva ancora avere regole precise. Nel 1960 con le Olimpiadi

di Roma furono apportate una serie di modifiche che resero il basket più spettacolare e più comprensibile al grande pubblico. L'onda lunga delle Olimpiadi di Roma fece da traino per questo sport che alla fine degli anni '60 acquistò sempre maggiore popolarità con i palazzetti dello sport che cominciavano a registrare i primi sold-out. Attualmente, l'interesse per la pallacanestro ha fatto sì che ad oggi essa è il secondo sport, insediato dalla pallavolo, più praticato e seguito in Italia. La crescita esponenziale del basket di casa nostra non poteva passare inosservata alle grandi aziende desiderose di pubblicizzare i propri prodotti agli italiani. Si legarono a squadre di basket grandi aziende come Ignis, Candy, Simmenthal, Benelli, etc. etc.

Il basket è un gioco di squadra dove il contributo di ogni atleta è fondamentale per la buona riuscita degli schemi indicati dall'allenatore (coach). L'altezza, la fisicità, la velocità di pensiero e di esecuzione dei movimenti e la sensibilità abbinata alla precisione del tiro, ne fanno le caratteristiche peculiari di questo sport. Ciò non toglie che la possibilità di praticare il basket, possa avvenire anche a livello amatoriale (playground) molto diffuso negli USA e purtroppo in particolare regresso nel nostro Paese vista la progressiva sparizione degli "oratori". In Italia il pubblico del basket raccoglie una vasta platea composta da uomini e donne, giovani ed adulti, con regioni (Lombardia, Veneto, Emilia-Romagna, Toscana e Marche) dove la simpatia per questo sport raggiunge alte percentuali di adesione. Una peculiarità che caratterizza sia i praticanti che i simpatizzanti della pallacanestro emerge dal grado di istruzione che risulta piuttosto alto, come il tennis o lo sci e non "popolare" come il calcio. Nel nostro Paese gli importi che le aziende destinano alle sponsorizzazioni delle squadre di basket sono proporzionati sia alla categoria dove è allocata la squadra (A1 o A2) sia alla partecipazione o meno a campionati europei (Eurolega). Nel nostro campionato, attualmente, il marchio Armani Jeans risulta essere il più esposto finanziariamente. Questa azienda di moda, conosciuta in tutto il mondo, ha investito importanti risorse economiche legando il proprio nome alla squadra del Olimpia Milano. Negli anni passati la squadra della città di Siena aveva raggiunto importanti risultati sportivi sia in ambito nazionale che europeo, per il supporto economico fornito dalla banca Montepaschi. Le note difficoltà attraversate dall'istituto bancario hanno portato alla decisione di non proseguire più nella sponsorizzazione. Questa scelta ha trascinato la squadra ad un rapido declino. Bisogna ricordare che in Italia il nome dello sponsor assume particolare visibilità perché si lega al nome della squadra/città: Ignis Varese, Benetton Treviso, Scavolini Pesaro, Snai Uditone.

Le principali differenze tra la realtà americana e quella italiana/europea sono evidenti sia dal punto di vista dimensionale che dal metodo di conduzione adottato per i risvolti economici e giuridici che ne conseguono, e sono:

1. Le dimensioni delle grandi città americane con i relativi impianti mastodontici, a confronto con le nostre province e piccoli comuni dai palazzetti dello sport poco capienti ed obsoleti.
2. La cultura sportiva in Italia non è sviluppata come negli USA, dove la componente “spettacolo” è considerata primaria. Nel nostro Paese è privilegiato il risultato, la sconfitta viene recepita come un fallimento.
3. La capacità imprenditoriale americana in grado di valutare sempre il rapporto reddito/patrimonio e intervenire repentinamente in presenza di bilanci squilibrati.
4. Il livello tecnico/fisico dei giocatori.
5. Il management non sempre all’altezza del suo ruolo e difficilmente in grado di interpretare le esigenze di un pubblico giovane e sempre voglioso di nuove iniziative al passo con i tempi.
6. Organizzare eventi scenografici che riescano ad emozionare il pubblico, magari anche con l’intervento di attori e cantanti famosi.
7. Disponibilità economiche limitate.

3.2 La sponsorizzazione e il brand (con riferimenti alla NBA)

Al fine di incrementare l’economia mondiale da parte di tutte le imprese dei più svariati settori è nata l’esigenza di promuovere nuove azioni per contrastare la concorrenza, per soddisfare i consumatori e conseguire sempre maggiori profitti. La programmazione e il marketing assumono una valenza fondamentale per venire incontro alle più svariate esigenze della platea mondiale e conseguentemente la propagazione di nuove strategie oramai hanno coinvolto anche il mondo sportivo con risvolti economici e sociali massicci che hanno destato l’interesse di multinazionali del settore. Ogni branca sportiva, a seconda del livello di popolarità riscossa nel proprio Paese, ha adottato differenti strategie e linee programmatiche di marketing per coinvolgere un numero sempre maggiore di persone. Si intensifica quindi il concetto di “programmazione” e di “marketing” diffondendosi con nuove strategie che hanno coinvolto anche e soprattutto il mondo sportivo essendo questo diventato oramai un sistema dai risvolti economici e sociali consistenti. Lo strumento più utilizzato dalle aziende nella realizzazione di eventi al fine di incrementare l’immagine e la sua presenza sul mercato è la *sponsorizzazione*; in quanto la visibilità e la valenza comunicativa dello sport possono veicolare i propri prodotti e marchi sul mercato con la funzione di sensibilizzare e indirizzare l’interesse dei consumatori verso beni o servizi. La sponsorizzazione sportiva è definita come “l’acquisizione di diritti, a seguito di una compensazione monetaria in beni e/o servizi, derivanti dall’affiliazione o dall’associazione con un prodotto, con una squadra, con un’organizzazione o con un evento, con lo scopo di trarre beneficio economico, di marketing o di immagine

da tale affiliazione o associazione”¹⁵. La definizione appena data ci permette di analizzare il processo della sponsorizzazione sotto tre diversi punti di vista:

- L’acquisto dei diritti. Compiendo un contratto di sponsorizzazione la società acquirente ottiene diritti *acquisiti*, cioè diritti che si conseguono direttamente con la firma del contratto, e diritti *derivati*, i quali scaturiscono in modo consequenziale a quelli acquisiti.
- Associazione e Obiettivi. Con la conclusione del contratto di sponsorizzazione si intende la nascita di una vera e propria partnership tra le società coinvolte, tant’è che i valori trasmessi da una devono essere ripresi e condivisi dall’altra.
- Obiettivi. Uno degli aspetti chiave nel contratto di sponsorizzazione è la definizione degli obiettivi che entrambe le società vogliono raggiungere. Solitamente l’obiettivo principale è quello del *bottom line*, cioè un aumento delle vendite, ma possono concorrere anche tanti altri obiettivi non necessariamente di natura economica.

La sponsorizzazione è intesa quindi come strumento di marketing e di comunicazione per la diffusione di quello specifico evento e la visibilità del proprio brand. Principale interesse dell’azienda è quella di migliorare la notorietà e la diffusione del proprio nome, aumentare la visibilità sui media, incrementare il “good will” cioè il benessere sociale e potenziare l’immagine dell’azienda.

Per evitare confusioni precisiamo che il concetto di sponsorizzazione, seppure molto simile, si differenzia da quello di *pubblicità*. Innanzitutto viene attualmente preferita la sponsorizzazione a causa del super affollamento presente in ambito pubblicitario, il quale non permette una veicolazione e trasmissione del messaggio effettivo che la società vuole comunicare. Inoltre la sponsorizzazione non prevede necessariamente un esborso economico da parte della società che intende promuovere i propri prodotti/servizi, questo perché è oramai comune la previsione di un accordo tra le società, nel quale è prevista la consegna di materiali tecnici in cambio della sponsorizzazione. Questa possibilità non può verificarsi nel caso della pubblicità, in cui è necessario sostenere spese per promuovere i propri prodotti/servizi. Infine il livello di notorietà che un marchio raggiunge attraverso il contratto di sponsorizzazione è decisamente più alto di quello che raggiunge con la pubblicità, questo perché appare in diverse situazioni e contesti (sulla maglietta della squadra, in televisione, su giornali e siti). La comunicazione pubblicitaria è trasmessa attraverso i media classici e raggiungerà due diversi tipi di spettatori: *l’audience indiretta*, cioè le persone alle quali non interessa il prodotto, solitamente sono la maggior parte delle persone; *l’audience diretta*, composta da quei soggetti realmente interessati all’acquisto del prodotto pubblicizzato, che però rappresenta solo una piccola percentuale complessiva degli individui colpiti dal messaggio pubblicitario. Facciamo un esempio per rendere meglio la differenza tra pubblicità e sponsorizzazione. Nel caso della pubblicità è possibile che nell’intervallo di una partita di calcio venga trasmesso in televisione uno spot sull’acqua Lete (considerata appunto sponsor ufficiale della nazionale

¹⁵ Citazione presa da “www.rtrsports.com”

di calcio italiana), questo messaggio passa per la maggior parte delle persone inosservato, quindi il numero di acquisti non aumenterà oppure nel caso aumenti lo farà di un percentuale minima. Al contrario nel caso della sponsorizzazione accade che campioni del calibro di Micheal Jordan indossino scarpe della Nike. Con una corretta diffusione del marchio, moltissime persone, in particolare i giovani, sono incentivati ad acquistare scarpe Nike così da emulare la super star statunitense, in tal caso gli acquisti possono aumentare notevolmente e in casi particolari può diffondersi una vera e propria moda che porta a guadagni incredibili. È chiaro quindi che se analizziamo la sponsorizzazione sotto questi punti di vista risulta essere notevolmente preferibile alla pubblicità. Quindi, in conclusione, i vantaggi per la società che sponsorizza sono: la diffusione del marchio con un ritorno esponenziale in termini di marketing e di immagine legato all'avvenimento e i benefici fiscali previsti dalla deducibilità dei costi documentati; per la società che viene sponsorizzata sono: il ricavo economico/monetario a favore della propria attività, l'accrescimento del potere di mercato e il potenziamento degli obiettivi tecnici agonistici sempre più ambiziosi, l'aumento del tesseramento e degli spettatori.

Il risultato di una campagna di sponsorizzazione si evidenzia poi con il livello di notorietà che la marca acquisisce, la c.d. *“brand awareness”*, ed il tempo con cui tale beneficio si è realizzato.

Per quanto riguarda la sponsorizzazione nel mercato della NBA, è necessario citare un'importante novità che ha di recente investito le società partecipanti alla Lega. Per il primo anno sono stati introdotti gli sponsor direttamente sulle magliette indossate dai giocatori, con un logo di circa 6cm x 6cm, che ovviamente rappresenta un altro considerevole fattore di introiti per le franchigie. Visti i recenti risultati non è un caso che sono i Golden State a guidare la lista degli sponsor più ricchi, difatti hanno concluso un contratto con la società Rakuten¹⁶ (e-commerce) per un totale di 60 milioni di dollari per tre anni.

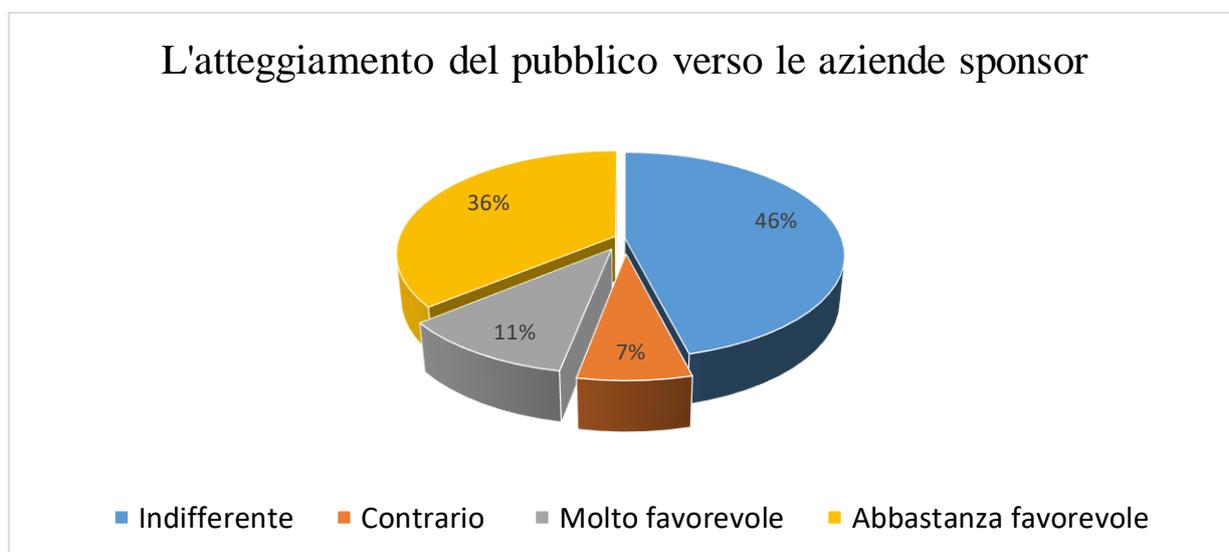


Figura 3.1 – ATTEGGIAMENTO DEL PUBBLICO VERSO LE AZIENDE SPONSOR; “Marketing e management dello sport”, S. Cherubini.

¹⁶ La società Rakuten, Inc. è di origine giapponese e si occupa di commercio elettronico.

Fin dagli inizi di questo elaborato è stato possibile intuire la rilevanza e l’impatto che lo sport ha nella società attuale. Accanto alla pratica agonistica dello sport si sono sviluppati negli anni diversi fattori legati all’emotività che questo trasmette alle persone. Attualmente moltissime società sportive hanno fatto del *brand management* una componente rilevante e cruciale della propria gestione. Mentre originariamente il processo di brand management interessava solo gli sport maggiormente praticati, oggi ha trovato applicazione anche in quelli meno diffusi. Inoltre mentre in precedenza era legato esclusivamente ad una società, in tempi moderni si è particolarmente sviluppato attorno ad una figura di successo (Cristiano Ronaldo, Kobe Bryant etc. etc.). Prima di definire il processo che porta allo sviluppo del brand management, diamone una definizione così da avere più chiari determinati concetti. Il brand è un termine inglese che tradotto significa “marchio”. “È quindi il nome, il termine, il simbolo, il disegno o una combinazione di questi elementi, che distingue un produttore da ogni altro. Il brand rappresenta l’identità, unica e irripetibile, di un’azienda sul mercato”¹⁷. Le fasi che portano al progresso del brand management sono:

- Costruzione del brand. Questa prima fase risulta essere piuttosto complicata, poiché il brand si occupa di diffondere e costruire un qualcosa che già esiste da diversi anni. La società della A.S. Roma ad esempio è nata nel 1927 e di conseguenza anche il suo brand, il quale al giorno d'oggi deve riuscire a coinvolgere ed attirare più tifosi e appassionati possibili.
- Gestione e valorizzazione. Avviato il processo di costruzione del brand, questa fase risulta essere fondamentale perché è quella che permette al marchio di evolversi. La gestione e la valorizzazione del brand rappresentano uno stadio piuttosto complicato, poiché in primis i risultati non dipendono esclusivamente dalla volontà della società, ma anzi sono determinati prevalentemente da una componente di casualità e poi perché è un ambiente fortemente competitivo, composto da diverse società concorrenti. In tale fase è indispensabile stimare costantemente il valore del brand sportivo, inteso come capacità futura di generare ricavi, così da poterlo incrementare in corso d’opera.
- Estensione. Un aspetto tipico da tenere in considerazione è la c.d. *brand extension*. Con questo termine si intende l’estensione del brand sia al di fuori dei confini tradizionali (estensione geografica), sia oltre il campo di attività originario (estensione di prodotto). Due esempi sono: la NBA (geografica), la quale ha un numero elevatissimo di tifosi/appassionati che seguono la Lega al di fuori dei confini classici, vale a dire quelli americani; la Juventus (di prodotto), la quale è riuscita a creare un vero e proprio merchandising attorno al suo marchio, ottenendo grandiosi guadagni dalla vendita di prodotti di abbigliamento.

¹⁷ Citazione presa da “American Marketing Association” (AMA).



Figura 3.2 – RICAVI MERCHANDISING JUVENTUS F.C.; Corriere dello sport.

- Protezione. Le società concorrenti, che vedono il forte impatto positivo ottenuto da una società attraverso le politiche di branding adottate, tentano di ricopiarne gli atteggiamenti, utilizzando l'impresa come benchmark nella speranza di ottenere gli stessi vantaggi.

La NBA risulta essere una delle migliori dimostrazioni di quanto si possa ottenere da un'attenta e strategica gestione del brand. Attualmente la NBA non è più vista esclusivamente come Lega nella quale si pratica la pallacanestro, ma a tale termine sono affiancati i concetti di divertimento, spettacolo, competizione e innovazione. Prendiamo in considerazione i numeri per rendere meglio l'idea dell'impatto di questa Lega nel mondo. La NBA ha trovato un accordo per i diritti televisivi per un totale di 24 miliardi di dollari in 9 anni, circa 3 miliardi l'anno. Questo accordo milionario potrebbe portare negli anni alla formazione di franchigie composte da diverse superstar, cosa che attualmente non riesce a causa della nota *salary cap*.

Quando si parla di brand un cenno deve necessariamente essere compiuto al marchio Air Jordan, forse la marca che negli ultimi anni ha avuto maggiore successo. Questo marchio è nato come sottocategoria della Nike, la quale sponsorizzava il più famoso e forte giocatore di basket di tutti i tempi M. Jordan, attraverso una collezione esclusivamente di scarpe. Con il passare degli anni, l'enorme successo che tale marchio stava pian piano ottenendo lo ha portato ad allargare la gamma di prodotti offerti, includendo anche capi di abbigliamento e accessori vari (zaini, calzini, cappelli). Attualmente per rendere l'idea della sua potenza basti pensare che è l'unico marchio di proprietà della Nike, che non contiene la parola "Nike" nel suo nome; inoltre quest'anno è diventato sponsor ufficiale della squadra calcistica del Paris Saint-Germain, il che risulta piuttosto paradossale. Una squadra francese di notevole importanza anche in contesti mondiali, sebbene pratici lo sport più diffuso al mondo, ha deciso di farsi sponsorizzare da un marchio nato in contesti cestistici.

Il brand e la reputazione sono quindi due fattori di grande importanza per una società sportiva e quindi devono essere curati nel dettaglio. Un fattore che concorre all'accrescimento della reputazione di una società, è lo *story-telling*. Questo concetto è ampiamente utilizzato in America e in via di sviluppo nel nostro Paese. Nell'evoluzione e nello sviluppo esponenziale del brand NBA degli ultimi anni ha avuto un ruolo di primo piano. Partiamo dal definire questo concetto, lo *story-telling* è la capacità dei media del settore di raccontare storie, nel nostro caso legate al mondo NBA, in maniera persuasiva e attraverso testimonianze reali. Questo ha moltiplicato l'interesse di una già vasta platea di pubblico, che attraverso i reportage dei cronisti e le trasmissioni televisive 24h ha avuto l'impressione di far parte essa stessa del grande circo del basket professionistico americano. Quindi non più un semplice spot pubblicitario di pochi secondi per promuovere un qualsiasi prodotto, ma vere e proprie storie di assi della palla a spicchi che raccontano la propria vita o giornata e come essi stessi, sono arrivati ad acquistare quel prodotto. L'appeal che i grandi campioni infondono verso il pubblico, soprattutto tra i più giovani è di assoluto riguardo. In Italia si moltiplicano i racconti di storie o fatti, meglio se realmente esistiti, sempre con lo scopo primario di convincere/condizionare gli individui a comprare, anche se tale espressione rimane assai limitata rispetto ad un confronto con il mercato americano.

3.3 La comunicazione

Già dalle prime pagine di quest'elaborato è stato possibile intuire che lo sport nato come momento ludico utilizzato dall'uomo nel proprio tempo libero, si è poi evoluto e sviluppato fino a diventare un'enorme industria economica con la quale si relazionano una moltitudine di persone fisiche e giuridiche.

Attualmente un aspetto fondamentale del marketing sportivo è rappresentato dalla *comunicazione*. Questa in passato non veniva nemmeno presa in considerazione, non essendoci mezzi idonei che permettevano la pratica di questo tipo di attività. Dobbiamo gran parte del grandioso sviluppo recente della comunicazione alle incredibili modifiche che l'avvento della tecnologia ha portato. È necessario però che la società adoperi un tipo di comunicazione efficace, definendo chiaramente ciò che può dare al mercato e ciò che può ricevere.

La comunicazione sportiva è un settore particolare attraverso il quale procedere, poiché viene toccata da tre concetti diversi che possono essere affiancati alla comunicazione: lo sport è un *comunicatore* di proprie attività; è un *mezzo di comunicazione*; è un *contenuto* per l'editoria sia tradizionale che moderna.

Le imprese sportive sono definite comunicatrici in senso di emozioni e di divertimento che riescono a fornire agli spettatori. Si definiscono anche come media dal momento che le aziende scelgono un settore sportivo ed una nota società per comunicare un messaggio; quanto appena affermato si riallaccia al concetto già trattato di B2B. Infine lo sport è utilizzato dalla comunicazione come vero e proprio contenuto, nel senso di "chiacchiera sportiva"¹⁸ che soprattutto in Italia suscita grande interesse.

¹⁸ La citazione è stata presa da un saggio scritto da U. Eco nel 1969, intitolato appunto "La chiacchiera sportiva" e pubblicato nel noto "Il costume di casa. Evidenze e misteri dell'ideologia italiana negli anni Settanta".

Oggigiorno lo sport può contare su una moltitudine di persone con le quali dialogare. I *destinatari* principali ai quali è diretta la comunicazione sono innanzitutto i *tifosi* e *sostenitori* della società sportiva. Chiaramente la società deve favorire ogni tipo di iniziativa che possa andare incontro a questo gruppo di persone, ad esempio, la pubblicazione di giornali ad hoc, i canali TV, i siti internet, perché rappresentano una delle principali fonti di guadagno. Un'altra categoria di pubblico che negli ultimi anni è stata fortemente coinvolta è rappresentata dagli *appassionati* sportivi. Riuscire ad interessare un sempre maggior numero di utenti può risultare estremamente difficile, in quanto essi rappresentano una categoria non identificabile, ad esempio in ambito calcistico possono essere presenti soggetti ai quali piace esclusivamente il gesto atletico di un giocatore, altri a cui piace il calcio "ben giocato"; è quindi difficile riconoscere tale categoria e sottoporli un tipo di comunicazione efficace.

Una volta che sono stati definiti i destinatari ai quali la comunicazione è rivolta, spetta ai manager occuparsi del *messaggio* che si vuole trasmettere. Il fattore principale al quale ruota attorno gran parte del messaggio che si vuole comunicare, è il risultato agonistico. Questo è del tutto incerto ed imprevedibile, perciò molti ritengono che tale area sia particolarmente affascinante. Difatti l'esperto di marketing potrebbe anche possedere le migliori conoscenze in materia, ma non ha alcun mezzo per influire sull'esito della competizione agonistica. Concludiamo il discorso sulla comunicazione riassumendo le tre tipologie attraverso le quali si può procedere:

- Paid, cioè una comunicazione che necessita di una spesa onerosa per la società.
- Owned, cioè la possibilità di affidarsi ad un proprio canale di comunicazione (canale TV, rivista).
- Earned, cioè la comunicazione che si ottiene attraverso i media.

3.4 La pubblicità e lo sviluppo della tecnologia

La pubblicità rappresenta un segmento, il quale rientra nella più ampia macro-area della comunicazione, che negli ultimi anni si sta evolvendo notevolmente. La pubblicità, in questo contesto, è intesa come una forma di comunicazione di massa, a pagamento, volta ad incentivare, direttamente o indirettamente, determinate azioni a favore dell'inserzionista. Essendo questo elaborato rivolto al contesto sportivo, anche la pubblicità va analizzata in tal senso. La pubblicità sportiva è principalmente di tipo emotivo e ovviamente sarà proporzionale al budget disponibile che la società intende destinargli. I media che a breve andremo ad analizzare rientrano tutti nei c.d. "*media above the line*", letteralmente "sopra la linea", ovvero sono mezzi di comunicazione di massa che agiscono su larga scala. Ovviamente la pubblicità può avvenire su diversi tipi di media, che si differenziano l'uno dall'altro per determinate caratteristiche, le quali saranno riassunte nella seguente tabella:

| | Attenzione | Informazione | Memoria | Espressione | Flessibilità | Velocità |
|-----------------|-------------------|---------------------|----------------|--------------------|---------------------|-----------------|
| TV | Media | Bassa | Alta | Altissima | Media | Alta |
| Cinema | Bassa | Bassa | Media | Altissima | Bassa | Bassa |
| Radio | Media | Media | Alta | Alta | Media | Alta |
| Stampa | Alta | Altissima | Media | Media | Altissima | Media |
| Internet | Media | Altissima | Bassa | Alta | Altissima | Alta |

Tabella 3.1- RELAZIONE TRA MEDIA E CARATTERISTICHE DELLA PUBBLICITÀ; “Comunicazione e marketing delle imprese sportive”, A. Prunesti.

La tabella indica le caratteristiche dei diversi media in relazione al tipo di messaggio da veicolare. Le *colonne* rappresentano le caratteristiche tipiche di analisi dei media. Le *righe* invece rappresentano i diversi media che possono essere utilizzati dalle società sportive per pubblicizzarsi.

Accanto all’utilizzo dei media classici, ovvero quelli “above the line”, si stanno sviluppando fortemente i c.d. “*media below the line*”, letteralmente “sotto la linea”, ovvero mezzi di comunicazione che non rientrano in quelli tradizionali, bensì utilizzano forme di comunicazione trasversali e innovative che si limitano ad agire su un gruppo di utenti.

Il fortissimo impatto che la tecnologia ha avuto sulle nostre vite ha inevitabilmente toccato anche la sfera della pubblicità. Non a caso è recente la nascita del *marketing one-to-one*, cioè un’attività che utilizza le tecnologie più avanzate per proporre ad ogni cliente diversi prodotti/servizi, difatti prende anche il nome di marketing “personalizzato”. Si passa quindi da mezzi di comunicazione di massa, i quali sono rivolti ad una moltitudine di persone, a mezzi altamente specifici, addirittura nel caso appena visto, mezzi che coinvolgono singoli utenti. Dei giorni nostri è anche il *telemarketing* quale mezzo di comunicazione che è possibile collocare a metà strada tra il marketing di massa e quello personalizzato. Infatti, il telemarketing utilizza le tecnologie innovative per proporre un’offerta a gruppi di consumatori ben identificati. L’avvento di Internet ha portato poi molti esperti di marketing ad utilizzare in maniera sempre più insistente la E-mailing come mezzo di comunicazione. Legato a questo c’è la diffusione dei social network che proprio in questi anni è diventata una delle prime forme di pubblicità utilizzate dalle società. Queste numerose novità, dettate dallo sviluppo tecnologico, hanno fatto sì che alcune forme di pubblicità tradizionali, come i giornali, le riviste e la telefonia mobile rimanessero indietro rispetto al passo dei tempi.

Conclusione

La disciplina del marketing difficilmente può essere compresa in modo completo, poiché dalla sua nascita ai giorni d'oggi è sempre stata in continuo mutamento. Il contesto nel quale si sviluppa è dinamico e ultimamente sta diventando sempre più selettivo, nel senso che la domanda dei consumer è estremamente esigente.

L'intento dell'elaborato è quello di fornire al lettore inizialmente una serie di informazioni specifiche riguardo le scelte e le azioni di marketing adottate dagli esperti delle relative società sportive, poi si propone di analizzarle e confrontarle in rapporto alle più generali tecniche utilizzate dai marketing manager di qualsiasi ambiente e settore; infine si fornisce un caso studio, la NBA, nel quale è possibile vedere come queste tecniche vengano impiegate in un contesto reale e competitivo.

Un aspetto essenziale che si è voluto sottolineare è l'importanza che la formulazione di un piano di marketing ha nel contesto attuale. Molte società in passato non adottavano dei programmi specifici ed erano soggette a "sorprese" che spesso portavano a conseguenze catastrofiche per la società. Di contro gli esperti di marketing attualmente fanno affidamento sulla logica del "what if", ovvero "cosa accade al verificarsi di una certa situazione", questo spiega come le aziende moderne adottino misure competenti così da poter fronteggiare la maggior parte degli eventi imprevedibili.

Il marketing adottato in contesti sportivi ha assunto ormai un'incredibile rilevanza. In passato l'andamento di una società era per lo più legato al buon risultato della squadra o dell'atleta. Attualmente ci si è convinti che il successo sportivo è strettamente connesso all'organizzazione societaria, intesa non in senso puramente sportiva (allenatori, preparatori atletici), bensì manageriale (esperti di marketing).

Due elementi particolari del marketing sportivo vengono trattati con maggior riguardo: la comunicazione e la sponsorizzazione. Entrambi non risentono particolarmente della crisi economica recente, anzi sono due fattori che negli ultimi anni si sono sviluppati e sono progrediti incredibilmente. Potremmo dire che la sponsorizzazione è una sotto-categoria della comunicazione, e in particolare ne è lo strumento più complesso da gestire, ma al tempo stesso ha enormi potenzialità in termini di ritorno sull'investimento compiuto. La comunicazione con il consumatore è un momento chiave per la società sportiva e per questo deve essere gestito al meglio. Le forme di comunicazione impiegate possono essere diverse sia per il consumatore che si ha davanti, sia per il messaggio che si vuole trasmettere. La diffusione dello sport, in particolare in Italia è di vitale importanza, poiché le rispettive federazioni e conseguentemente gli atleti possono godere di contratti di sponsorizzazioni più o meno considerevoli, in base alla notorietà che essi hanno in contesti internazionali. Le analisi e i dati riportati sono per la maggior parte attinenti al contesto nazionale, nel quale è possibile affermare che circa un terzo della popolazione pratica attività sportiva, in maniera continuativa e saltuaria. Essendo quindi un settore che comprende una moltitudine di persone, senza distinzione di età e di sesso, a prescindere che siano praticanti o spettatori, è necessaria un'efficace attività di marketing. Il marketing sportivo può essere indirizzato ai singoli consumatori, i quali rappresentano di gran lunga la fascia che porta maggiori introiti alle

società sportive; altrimenti alle aziende, le quali con contratti di sponsorizzazione permettono movimenti di ingenti capitali; infine alle pubbliche amministrazioni, fra tutte le federazioni, che incentivano la pratica e la diffusione dello sport.

Diversi cenni vengono poi fatti al “merchandising” che è diventato ultimamente una delle principali fonti di guadagno da parte delle società sportive. In particolare con riferimento al mercato americano e nel nostro caso alla NBA, questo aspetto è di grande rilevanza. La Lega americana è riuscita nel corso degli anni a creare un brand di altissimo calibro, nulla a che vedere con le rispettive leghe nazionali europee, infatti l’acquisto di magliette e gadget da parte degli appassionati porta incassi da capogiro.

In conclusione il marketing, e le sue strategie di comunicazione e di sponsorizzazione, si sviluppano in un contesto altamente competitivo ed in continua evoluzione, non a caso anno dopo anno vengono introdotte novità e tecniche sempre più all’avanguardia. Lo sport moderno, grazie all’abbattimento delle barriere, che in passato rappresentavano un grande ostacolo, può essere considerato attualmente un’enorme opportunità per le aziende, del settore e non, che vogliono investire, in particolare attraverso la diffusione dei media e quindi la possibilità per gli appassionati e i sostenitori di seguire l’evento anche a distanza.

Il caso studio si è incentrato sulla NBA proprio per evidenziare le sostanziali differenze tra il mercato americano, in cui le società sportive adottano strategie di marketing molto elaborate e conseguentemente incassi ed un seguito elevati, ed il mercato europeo, in cui le società possiamo dire essere tradizionaliste, ancora estremamente legate all’andamento della squadra o dell’atleta e poco focalizzate sull’elaborazione di tecniche di marketing e diffusione del brand, utilizzando lo schema americano come benchmark al fine di ottenere risultati migliori.

Bibliografia

- Kotler, Keller, Ancarani, Costabile. *Marketing Management* (Quinta edizione). Pearson, 2017.
- S. Cherubini. *Marketing e management dello sport. Analisi, strategie, azioni*. Franco Angeli, 2015.
- A. Prunesti. *Comunicazione e marketing delle imprese sportive. Dall'analisi strategica alla gestione del marchio e delle sponsorizzazioni*. Franco Angeli, 2008.
- Zagnoli, Radicchi. *Sport marketing. Il nuovo ruolo della comunicazione*. Franco Angeli, 2005.
- M. Floriddia. *Sport marketing. Analisi, strumenti e strategie per gestire una società sportiva*. Hoepli, 2015.
- Corriere dello sport.

Sitografia

- www.rtrsports.com
- www.nba.com
- www.sportbusinessmanagement.it
- www.thismarketerslife.it