

MARKETING

Marketing e management dello sport

Analisi, strategie, azioni

Sergio Cherubini



FRANCOANGELI

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



Am - La prima collana di management in Italia

Testi advanced, approfonditi e originali, sulle esperienze più innovative
in tutte le aree della consulenza manageriale,
organizzativa, strategica, di marketing, di comunicazione,
per la pubblica amministrazione, il non profit...



Sergio Cherubini

Marketing e management dello sport

Analisi, strategie, azioni



FRANCOANGELI

Copyright © 2015 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

A Marianna

Indice

Premessa	pag.	13
1. Marketing e management dello sport	»	19
1.1. Lo scenario dello sport	»	19
1.1.1. Lo sport nella storia	»	19
1.1.2. Le dimensioni dello sport	»	21
1.1.3. Lo sport e lo sviluppo economico	»	24
1.2. Le principali tipologie di marketing e management sportivo	»	29
1.3. La convergenza sportiva	»	33
1.4. L'evoluzione del marketing sportivo	»	35
1.5. I vantaggi del marketing sportivo	»	46
1.6. Il marketing professionale	»	50
1.7. Le aree di attività (o di affari) nel settore sportivo	»	56
1.8. I tre mercati delle organizzazioni sportive	»	67
1.9. Le strategie di marketing delle organizzazioni sportive	»	74

Parte prima

Il consumer marketing sportivo ovvero marketing alle persone

2. La domanda e l'offerta di sport alle persone	»	81
2.1. La domanda di sport delle persone	»	81
2.1.1. Le principali tipologie di domanda sportiva	»	81
2.1.2. La segmentazione della domanda delle persone	»	84
2.1.3. Il comportamento d'acquisto e uso delle persone	»	87

2.1.3.1. Il consumatore digitale e le community	pag.	95
2.1.4. La domanda dei praticanti sportivi	»	96
<i>Giorgio Simoni e il circolo sportivo</i>	»	112
2.1.5. La domanda degli spettatori sportivi	»	116
2.1.5.1. La domanda degli spettatori presenti	»	116
<i>Mauro Bardotti va al derby</i>	»	120
2.1.5.2. La domanda degli spettatori distanti	»	122
2.1.6. La nascita della passione sportiva	»	126
2.2. L'offerta di sport alle persone	»	127
2.2.1. Le organizzazioni sportive	»	127
2.2.2. La concorrenza	»	136
2.2.2.1. La concorrenza diretta	»	137
2.2.2.2. La concorrenza indiretta	»	138
2.2.2.3. La concorrenza allargata	»	139
2.3. Gli strumenti per l'analisi	»	145
2.3.1. Le ricerche quantitative	»	148
<i>Internazionali BNL d'Italia di Tennis: indagine sul pubblico</i>	»	154
2.3.2. Le ricerche qualitative	»	168
3. I fattori di marketing per l'offerta sportiva alle persone	»	170
3.1. Il prodotto sportivo	»	174
3.2. Il servizio sportivo	»	175
3.2.1. Le attività sportive come servizio	»	175
3.2.2. Le prestazioni primarie	»	178
3.2.2.1. La sicurezza e il comportamento	»	181
3.2.2.2. L'Osservatorio Nazionale sulle Manifestazioni Sportive	»	188
3.2.3. Le prestazioni secondarie	»	190
3.2.4. Le prestazioni aggiuntive	»	193
3.2.5. I prodotti aggiuntivi	»	195
3.3. I prezzi	»	197
3.3.1. La definizione del prezzo	»	197
3.3.2. La differenziazione dei prezzi	»	199
<i>L'esperienza del ticketing della AS Roma per la stagione 2014-15</i>	»	205
3.4. La comunicazione	»	210
3.4.1. Publicity	»	215
3.4.2. Il personale a contatto con il pubblico	»	217

3.4.3. Relazioni pubbliche	pag. 218
3.4.4. Pubblicità	» 218
3.4.5. Promozione	» 221
3.4.6. Telemarketing	» 222
3.4.7. E-mailing	» 224
3.4.8. Siti e social media	» 226
3.4.9. Telefonia mobile	» 228
3.4.10. Incontri con i club/convention	» 230
3.4.11. Rivista ufficiale/audiovisivi	» 230
3.4.12. Il Supporter Liaison Officer	» 232
3.4.13. Il responsabile delle relazioni esterne o comunicazione	» 236
3.4.14. La comunicazione integrata	» 237
3.5. La distribuzione	» 238
3.5.1. Le scelte di localizzazione	» 238
3.5.2. Il ticketing management	» 239
3.5.3. Il ticketing management negli eventi	» 240
3.5.3.1. Il sistema di vendita e distribuzione dei biglietti	» 243
3.5.3.2. I box office	» 245
3.5.3.3. La ticket agency	» 246
3.5.3.4. I call center e il sito Internet	» 247
3.5.3.5. I biglietti per gli sponsor e gli altri stakeholder	» 249
3.5.3.6. Il mercato secondario dei biglietti	» 250
<i>Il ticketing dei Giochi Olimpici Invernali di Torino 2006</i>	» 251
<i>Il ticketing della Coppa del Mondo di Calcio Germania 2006</i>	» 258
<i>L'esperienza della Nike Inc.</i>	» 262

Parte seconda

Il business marketing sportivo ovvero marketing alle aziende, istituzioni, pubblica amministrazione

4. La domanda di sport delle aziende e la concorrenza	» 277
4.1. La domanda delle aziende commerciali	» 278
4.1.1. L'evoluzione delle sponsorizzazioni sportive	» 280
4.1.2. Il mercato delle sponsorizzazioni in Italia	» 284

4.1.3. Le sponsorizzazioni nella comunicazione aziendale	pag. 285
4.1.4. Il leverage delle sponsorizzazioni	» 288
<i>Caso Garbex s.p.a.</i>	» 289
4.2. La domanda delle aziende tecniche	» 290
4.3. La domanda dei mass media	» 294
4.4. La domanda degli altri clienti aziendali	» 298
4.5. La domanda delle località turistiche	» 299
4.6. La concorrenza comunicativa	» 299
4.6.1. La concorrenza per i contenuti ai mass media	» 301
4.6.2. La concorrenza nel merchandising e licensing	» 302
4.6.3. La concorrenza per le località turistiche	» 302
5. I fattori di offerta sportiva alle aziende	» 303
5.1. La squadra/atleta/evento come media di comunicazione	» 303
5.2. Il prezzo e la valorizzazione della sponsorizzazione	» 306
5.3. La comunicazione alle aziende	» 311
5.4. L'attività di vendita	» 312
5.5. La gestione dei rapporti con gli sponsor	» 322
6. Marketing sportivo a istituzioni e pubblica amministrazione	» 325
6.1. Istituzioni, territorio e sport	» 325
<i>Piano Nazionale per la promozione dell'attività sportiva 2014-2015</i>	» 330
6.2. I fattori di offerta del public marketing sportivo	» 338
6.3. Attività di <i>public affairs</i>	» 340
6.4. Reputazione sociale	» 342
6.5. Bilancio sociale	» 345
<i>The development of stadiums as center of large entertainment areas. The Amsterdam Arena case</i>	» 346

Parte terza

Gli aspetti manageriali del marketing sportivo

7. Il management innovativo	» 377
7.1. Il brand management sportivo	» 378
7.1.1. La nascita del branding nel settore sportivo	» 378
7.1.2. Le diverse tipologie di brand nello sport	» 380

7.1.3. Il processo di brand management nello sport	pag. 381
7.1.4. Le principali componenti del brand management	» 385
7.1.5. Alcuni casi di brand sportivi	» 387
7.1.6. Heritage sport branding	» 393
7.1.7. Condizioni per il brand management sportivo	» 394
7.2. L'event management nello sport	» 396
7.2.1. L'eventing sportivo	» 396
7.2.2. Le principali tipologie di eventi sportivi	» 397
7.2.3. Il processo di event management	» 399
7.2.4. Il ruolo del marketing nell'event management	» 403
7.3. Il co-marketing management	» 406
7.4. Il Supporter Relationship Management	» 407
8. La pianificazione, l'organizzazione e il controllo del marketing sportivo	» 409
8.1. La pianificazione di marketing sportivo	» 409
8.2. L'organizzazione per il marketing sportivo	» 416
8.3. Il controllo di marketing sportivo	» 422
Riferimenti bibliografici	» 425

Premessa

La scrittura di questo libro affonda le sue radici in un percorso di ricerca e studio che parte da lontano. Nel 1987 ho avuto la possibilità di pubblicare sulla rivista *Sviluppo&Organizzazione* dell'Università Bocconi un articolo con il titolo "Il marketing delle società sportive professionistiche", nel 1995 ho organizzato la prima Giornata di Studi sul "Marketing sportivo" (nel 2014 giunta alla diciassettesima edizione con il titolo "Heritage Sports Marketing & Management") presso la Facoltà di Economia dell'Università di Roma Tor Vergata, nel 1997 ho pubblicato con l'editore FrancoAngeli il libro *Marketing sportivo* (nel 2014 alla quinta edizione), nel 2002 ho progettato e realizzato il primo "Master in Economia e Gestione dello Sport" (nel 2015 alla quattordicesima edizione con il nuovo titolo di "Master in Marketing e Management dello Sport").

Oggi, alla luce di questo lungo percorso di ricerche, esperienze, confronti, convincimenti, ho ritenuto doveroso scrivere un nuovo libro, che vuole cercare di mantenersi in sintonia con le numerose esperienze evolutive vissute dal mondo dello sport e dal mondo del marketing ovvero due ambiti dove, per definizione, si vive nel dinamismo che caratterizza l'inizio di questo terzo millennio.

Lo sport è particolarmente sollecitato dal suo crescente inserimento nella vita quotidiana di un numero sempre più ampio di persone, coinvolgendo non più solo i giovani ma anche fasce di età più avanzate, così come da situazioni variegata nell'ambito dei molteplici stili di vita rinvenibili in una collettività sempre più multi-etnica e diversificata rispetto alle sue componenti socio-economico-tecnologiche.

Il marketing, a sua volta, vive un periodo di grande trasformazione verso un approccio sempre più caratterizzato dalla stretta interazione tra offerta e domanda ovvero tra produttori e consumatori. L'evoluzione socio-culturale delle persone, verificatasi negli ultimi trenta anni, l'apparizione di nuove

tecnologie, la promulgazione di nuove normative maggiormente orientate alla difesa dei consumatori, la tendenza alle liberalizzazioni e alla internazionalizzazione e altri ulteriori fenomeni stanno modificando la professionalità del marketing, che si arricchisce passando da un marketing classico, sperimentato e definito nella seconda metà del secolo scorso, a un marketing innovativo, caratterizzato da un forte contenuto tecnologico ma anche da una tipica vena emozionale.

Tutto ciò ha portato a un processo evolutivo, che trova nella sintesi dello sport management un momento di grande spessore sia per gli operatori specifici sia per gli studiosi di marketing che possono sempre più vedere nel marketing applicato allo sport una frontiera tipica dei nostri tempi.

In questa ottica il volume, pur affondando le radici in quanto fatto nel passato, è particolarmente innovato anche nel titolo, allineandolo a riferimenti più coerenti con le tendenze internazionali e sottolineando, ancor più del passato, il contenuto manageriale che la funzione di marketing deve avere nel momento in cui cresce, in misura notevolissima, la complessità del mercato che deve gestire.

In particolare il primo capitolo vuole sviluppare una prima visione delle novità all'interno del sistema sportivo con particolare riferimento a due tematiche, di cui la prima aiuta a cogliere proprio la caratteristica evolutiva dello sport marketing, mentre la seconda evidenzia la complessità crescente che caratterizza il mercato sportivo, indicando le numerose aree di attività che si vanno oggi a collocare in questo settore e che non si limitano più alle tradizionali attività tecnico-sportive ma si allargano verso attività tematiche, mediatiche, comunicative e altro così che per molti autorevoli esperti le organizzazioni sportive, pur mantenendo la loro configurazione di base, tendono ad ampliarsi in una logica definibile di media company o entertainment company.

Tutto questo è più evidente negli sport così detti maggiori, ma certamente, a un attento osservatore, non sfugge che anche in realtà più piccole, ad esempio centri sportivi o di fitness e wellness, si vive un processo evolutivo del tutto analogo.

Il resto del volume è diviso in tre parti; la prima riguarda il marketing rivolto alle persone (detto anche B2C) che, come ovvio, costituisce la vera base del successo dello sport in Italia e nel mondo. La seconda parte è, invece, dedicata al marketing nei riguardi delle aziende (ovvero B2B) e alle pubbliche amministrazioni (B2P). La terza parte si riferisce agli aspetti più propriamente manageriali.

Nell'ambito della prima parte il secondo capitolo analizza, dapprima, la domanda di sport delle persone con riferimento sia alla pratica sia allo spettacolo; in questo secondo caso si distingue anche tra gli spettatori in pre-

senza e quelli a distanza. Il tutto è esaminato secondo schemi classici a cui si aggiungono varie annotazioni relative al consumatore digitale che prende sempre più spazio nei tempi recenti. In un secondo paragrafo si esamina l'offerta di sport dal punto di vista sia strutturale, tramite molteplici statistiche, sia competitivo tramite una visione della concorrenza ad ampio raggio così da coinvolgere anche la concorrenza indiretta e allargata. Un terzo paragrafo presenta, infine, una sintetica rassegna dei principali strumenti utili per il marketing analitico sia quantitativo sia qualitativo. Infine il quarto paragrafo espone un'esperienza specifica di studio della domanda con riferimento agli Internazionali BNL di Tennis a Roma.

Nel terzo capitolo viene affrontato il tema relativo ai singoli fattori di marketing per l'offerta sportiva alle persone: la molteplicità dei fattori disponibili viene esaminata nell'ambito della classica distinzione relativa ai prodotti/servizi sportivi, ai prezzi correlati, alla comunicazione verso la domanda e, naturalmente, alla distribuzione che deve consentire un adeguato accesso da parte dei potenziali acquirenti. Le tematiche, ancorché classiche, vengono presentate con riferimento anche alle strumentazioni più recenti, comprese quelle digitali.

La seconda parte del libro è focalizzata, come detto, sul marketing rivolto alle aziende, partendo, anche in questo caso, dall'analisi della domanda nelle sue varie accezioni: da quella relativa a sponsorizzazione e pubblicità a quella relativa alle trasmissioni radiotelevisive e ai conseguenti diritti, al licensing e altro. Una volta esaminata la domanda, che si può definire business, si affrontano nel capitolo successivo i vari fattori utilizzabili per l'offerta alle aziende, soffermandosi anche sulle attività di vendita siano esse gestite all'interno o tramite intermediari.

In questa seconda parte il sesto capitolo esamina, in modo innovativo, anche il marketing alle istituzioni e alla pubblica amministrazione. Il tema è stato introdotto in quanto sempre più spesso queste organizzazioni si trovano a incidere sull'efficacia delle manifestazioni sportive in modo sia diretto sia indiretto per cui ogni organizzazione sportiva è chiamata a interagire con la parte pubblica se vuole offrire prodotti e servizi evoluti e competitivi. In particolare la più recente evoluzione coinvolge significativamente la pubblica amministrazione con i suoi interessi e le sue responsabilità nell'impiantistica sportiva e nell'organizzazione di eventi che sempre più caratterizzano il marketing di un territorio nell'ambito di una competitività territoriale che la globalizzazione stimola continuamente. Inoltre non è da trascurare l'importanza dei servizi pubblici che vanno dai contributi alla sicurezza a quelli per la mobilità, la sanità e altro. I capitoli relativi al business marketing riferito ai media e quello relativo alla pubblica amministrazione assumono uno spazio interessante proprio perché nell'economia

gestionale delle organizzazioni sportive tendono ad avere un'influenza crescente sui risultati, sia strettamente economici sia di soddisfazione e fidelizzazione degli appassionati.

La terza parte, a conclusione del volume, si sofferma sugli aspetti manageriali del marketing sportivo con riferimento alle tematiche più innovative quali il brand management, l'event management, il co-marketing management e il Supporter Relationship Management. A questi temi, trattati nel settimo capitolo si aggiungono quelli dell'ottavo capitolo che si riferiscono ad aspetti classici quali la pianificazione, l'organizzazione e il controllo applicati al marketing sportivo che diventano, in una realtà complessa, sempre più critici e distintivi per le organizzazioni sportive eccellenti.

Al termine di questo lavoro, che mi ha particolarmente impegnato, desidero ringraziare molte persone che in modo diretto o indiretto hanno contribuito a far emergere questa nuova realtà e a renderla descrivibile. Il primo riferimento non può che essere rivolto ai colleghi della Facoltà di Economia dell'Università di Roma Tor Vergata, a cominciare da Luigi Paganetto, che ha generosamente sollecitato e sostenuto questo ambito di ricerca applicata allo sport, per proseguire con i Dipartimenti CEIS (nei primi anni) e Studi su Impresa, Governo e Filosofia nel quale ultimo si colloca attualmente l'Area Sport Management e specificatamente il Master in Marketing e Management dello Sport in cui è essenziale l'apporto della prof.ssa aggr. Simonetta Pattuglia, attuale direttore, e quello della dott.ssa Alessandra Palumbo, responsabile della segreteria generale. In questo ambito è un piacere ricordare due miei giovani laureati, Marco Canigiani e Andrea Santini, che partiti da una tesi in marketing sportivo hanno saputo sviluppare una brillante crescita professionale che li vede attualmente impegnati in ruoli importanti presso primarie organizzazioni sportive quali la SS Lazio e CONI Servizi.

Anche altri colleghi di altri Atenei hanno contribuito a sviluppare questa esperienza nel settore sportivo e tra i tanti si vogliono ricordare il prof. Gennaro Iasevoli dell'Università LUMSA e la prof.ssa Cristiana Buscarini dell'Università del Foro Italico.

Infine, ma non certamente ultimi nei ringraziamenti, i numerosi dirigenti di organizzazioni sportive nazionali e internazionali che hanno, con la loro disponibilità e la loro professionalità, permesso la formazione e l'aggiornamento di un know-how che si può, senza falsa modestia, ritenere un vero patrimonio nazionale così come i tanti studenti, in specie laureandi, testimoniano frequentemente rivolgendosi da tutta l'Italia a noi per informazioni, chiarimenti, suggerimenti, stimoli e altro. I nomi da ricordare sono talmente tanti che si potrebbe fatalmente cadere in qualche dimenticanza; voglio però affrontare il rischio scusandomi in anticipo con chi abbia

dimenticato. Un caro ringraziamento, quindi, in ordine alfabetico a Stefano Balducci (FIGC), Massimiliano Benucci (FIJLKAM), Francesco Bilotta (FIPAV), Riccardo Bucella (Credito Sportivo), Marco Canigiani (SS Lazio), Pino Capua (FIGC), Giuseppe Casamassima (FIGC), Enrico Castrucci (Maratona di Roma), Maurizio Ciampi (AIA-FIGC), Stefano Costanzo (GSport), Dario D'Agostino (FMI), Cecilia D'Angelo (CONI Servizi), Stefano D'Avack S. (CONI Servizi), Renato Di Rocco (FCI), Giovanni Esposito (Federazione Badminton), Umberto Falcioni (Ippocampo Sportig Life), Marco Ferrari (CSAI – ACI), Simone Folgari (FMI), Camillo Franchi Scarselli (Atleticom), Francesco Ghirelli (Lega Pro Calcio), Roberto Ghiretti (Studio Ghiretti), Pietro Leonardi (Parma FC), Luigi Ludovici (CONI Servizi), Alfredo Mastropasqua (FMI), Roberto Massucci (Osservatorio Nazionale Manifestazioni Sportive della Polizia di Stato), Alfredo Mastropasqua (FMI), Cristina Mazzoleni (AS Roma), Cristian Milici (CONI Servizi), Gianni Nagni (AquAniene), Luca Nardi (Verdura Golf-Rocco Forte Hotels), Diego Nepi Molineris (CONI Servizi), Alessandro Noto (FIS), Daniele Pacini (Unione Rugby Capitolina), Antonello Panza (FIN), Alfredo Parisi (FederSupporter), Alberto Rinaldelli (FMI), Marco Rogano (ACI Sport), Alfredo Scala (ACI-Vallelunga), Giovanni Spitaleri (FIGC), Alessandro Talamoni (GSport), Guido Tommasi (Futbol Club), Alberto Tappa (FPI), Gianni Tomo (Sci Club Vesuvio), Emanuele e Pietro Tornaboni (Due Ponti Sporting Club), Michele Uva (FIGC), Giovanni Valentini (Sport 09), Marcel Vulpis (Sporteconomy), Romano Zanforlin (GSport).

Un ringraziamento finale a Giovanni Malagò, attuale presidente del CONI, che in passato è stato, anche nella veste di membro del Comitato Tecnico-Consultivo, una costante presenza nelle nostre varie iniziative, contribuendo sostanzialmente sulla strada dell'innovazione nel rispetto dei valori fondamentali dello sport a cui il vero marketing non può che aderire al cento per cento.

Roma, 20 febbraio 2015

Sergio Cherubini
Università degli Studi di Roma Tor Vergata

1.1. Lo scenario dello sport

Lo sport è uno dei fenomeni più affermati nel mondo, coinvolgendo miliardi di persone in tutti i cinque continenti. Una volta lo sport si riferiva ai giovani maschi mentre per tutto il resto della popolazione appariva come una cosa lontana e limitata a occasionali manifestazioni. Oggi lo sport, inteso, ai sensi della Carta Europea dello Sport (Consiglio d'Europa, Rodi 1992), come "Qualsiasi forma di attività fisica che, attraverso una partecipazione organizzata o non, abbia per obiettivo l'espressione o il miglioramento della condizione fisica e psichica, lo sviluppo delle relazioni sociali o l'ottenimento di risultati in competizioni di tutti i livelli", interessa come pratica e/o spettacolo bambini, anche neonati, teenager, giovani, adulti, anziani, di ambo i sessi così come analfabeti e laureati, ricchi e poveri, persone di città, campagna, mare e monti, abili e disabili. Inoltre si sviluppa a livello amatoriale e professionistico e si caratterizza anche per le sue molteplici forme svolgendosi a carattere individuale (tennis, ciclismo, scherma, golf, ecc.) e di squadra (calcio, basket, rugby, volley, ecc.), con supporti (come nello sci, la vela, il motociclismo e l'automobilismo, la scherma, il tennis, ecc.) o senza (come nell'atletica, la lotta, il judo, ecc.)

In questa ottica è simbolica la frase spesso citata da Nike: "if you have a body, you are an athlete"!

Le molteplici forme dello sport sono sintetizzate nella figura 1.

1.1.1. Lo sport nella storia

Lo sport ha origini antiche che si fanno risalire addirittura al 2.700 a.c. a Kong Fu in Cina, seguite poi da altre in Persia, Egitto, Tibet fino ad arrivare