



Alessandro Prunesti

Comunicazione e marketing delle imprese sportive

Dall'analisi strategica alla gestione
del marchio e delle sponsorizzazioni

Con il contributo di Alessandro Maspes

MANAGEMENT

FrancoAngeli

TOOLS

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.



MANAGEMENT

TOOLS

Visioni, esperienze, metodologie per potenziare competenze e capacità: proprie e dei collaboratori

Erede della storica collana *Formazione permanente* (che ha accompagnato per oltre quarant'anni la crescita della cultura di management in Italia), *Management Tools* offre a tutti i professional (e agli imprenditori) testi precisi, puntuali, agili e innovativi. Scritti appositamente da consulenti qualificati, i volumi affrontano tutte le aree e i temi di rilievo per valorizzare le competenze e indirizzare al successo le organizzazioni.

Alessandro Prunesti

Comunicazione e marketing delle imprese sportive

Dall'analisi strategica alla gestione
del marchio e delle sponsorizzazioni

Con il contributo di Alessandro Maspes

 **FrancoAngeli**

TOOLS

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2008 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 Jessica, il mio amore
a mamma e papà,
di cuore.*

Indice

Introduzione	pag.	13
1. Lo sport e l'impresa: dalle origini alla sua evoluzione	»	17
1. Come è nato lo sport moderno	»	17
1.1. L'incontro tra i pionieri dello sport e le prime aziende	»	20
1.2. La culla della comunicazione sportiva	»	21
1.3. Alle radici del business tra sport e società	»	23
2. Il mercato dello sport in Italia	»	26
2.1. Un settore ad alta intensità di business	»	27
3. Il fenomeno sportivo e la disciplina del marketing	»	29
3.1. La triplice valenza comunicativa delle imprese sportive	»	31
2. Applicare il marketing alle imprese sportive	»	34
1. Imprese sportive e marketing	»	34
2. Capire i bisogni degli individui applicando la psicologia di marketing allo sport	»	35
3. La rete di relazioni e i processi di scambio nel mercato dello sport	»	37
4. Offrire il servizio sportivo	»	39
5. Le sette "P" del marketing applicato allo sport	»	41
5.1. Le differenze tra marketing sportivo e marketing tradizionale	»	43
6. Pianificare la strategia di marketing dell'impresa sportiva	»	44

3. Come identificare le opportunità di marketing	pag. 46
1. Gli strumenti per l'analisi dell'ambiente di mercato. Perché analizzare il mercato e con quali strumenti	» 46
2. I soggetti e le forze che operano nel mercato dello sport	» 47
2.1. Le cinque forze competitive che agiscono nel mercato dello sport	» 51
3. La filiera della convergenza sportiva	» 55
4. Le aree di business di un'impresa sportiva	» 56
4.1. Biglietteria e/o iscrizioni (attività B2C)	» 56
4.2. Trading atleti (attività B2B)	» 57
4.3. Area commerciale e marketing (attività B2B/B2C)	» 57
4.4. Area comunicazione (attività B2B/B2C)	» 57
4.5. Merchandising (attività B2C)	» 58
4.6. Gestione impianti e immobiliare (attività B2B)	» 58
4.7. Vivaio atleti e campus (attività B2C)	» 59
4.8. Area sanitaria (attività B2C)	» 59
4.9. Turismo (attività B2C)	» 60
4.10. Finanza (attività B2B)	» 60
4.11. Scommesse (attività B2C)	» 60
5. Analizzare le forze e le minacce presenti nel mercato	» 61
6. Determinare la mission e la vision dell'impresa sportiva	» 62
6.1. Esempio di mission aziendale: la Juventus Football Club	» 63
6.2. Esempio di vision aziendale: la Vodafone McLaren Mercedes	» 64
7. Determinare gli obiettivi di marketing	» 64
8. L'importanza di essere SMART	» 67
9. L'elaborazione del budget	» 67
4. Stabilire il mercato dell'impresa sportiva	» 71
1. Capire la domanda e l'offerta di sport	» 71
1.1. Le fonti di dati e informazioni sul mercato dello sport	» 71
1.2. L'uso delle ricerche quantitative e qualitative	» 73
1.3. Le fonti di dati da utilizzare	» 76

2. Conoscere la domanda di sport	pag. 77
3. La domanda di sport delle persone	» 79
3.1. La domanda di sport dei praticanti	» 81
3.2. I motivi della pratica sportiva e della sedentarietà	» 84
3.3. Gli sport più praticati in Italia	» 87
3.4. I luoghi della pratica sportiva	» 91
3.5. La crescita del fitness	» 93
5. La domanda di sport degli spettatori	» 94
5.1. La domanda di sport dal vivo	» 94
5.2. La fruizione dello sport attraverso i mezzi di comunicazione	» 96
5.3. La domanda potenziale di sport	» 98
6. La domanda di sport delle aziende e il ruolo dei media	» 98
6.1. Il mercato della sponsorizzazione e della pubblicità in Italia	» 99
7. L'offerta di sport dei mezzi di comunicazione	» 103
8. L'organizzazione dello sport in Italia	» 108
8.1. Il CONI	» 111
8.2. Le Federazioni Sportive Nazionali	» 112
8.3. Le Discipline Sportive Associate e gli Enti di Promozione Sportiva	» 113
8.4. Le Società e le Associazioni Sportive	» 113
8.5. Le Leghe	» 115
8.6. Federazioni, tesserati, società e dirigenti	» 115
9. L'offerta degli impianti sportivi	» 117
10. Capire i consumatori di sport	» 119
10.1. Il processo di decision making del consumatore sportivo	» 119
10.2. La scala del consumo sportivo	» 121
10.3. Evidenziare i fattori emotivi del consumo sportivo	» 126
5. Determinare la strategia di marketing dell'impresa sportiva	» 128
1. Trasformare le ricerche di marketing in strategia operativa	» 128

1.1.	Posizionarsi bene per essere competitivi	pag. 128
1.2.	Segmentare e selezionare il target di mercato	» 131
2.	Elaborare le strategie di differenziazione e posizionamento	» 135
2.1.	Come ottenere un buon posizionamento	» 138
3.	Sviluppare il prodotto sportivo nel suo ciclo di vita	» 143
4.	Offrire il prodotto sportivo al giusto prezzo	» 147
4.1.	Step 1. Determinare gli obiettivi di prezzo del prodotto sportivo	» 149
4.2.	Step 2. Determinare l'elasticità della domanda al prezzo	» 151
4.3.	Step 3. Calcolare il break-even point nell'offerta del prodotto sportivo	» 153
4.4.	Step 4. Verificare le strategie di prezzo della concorrenza	» 156
4.5.	Step 5. Prevedere i comportamenti del cliente reale e potenziale	» 157
4.6.	Step 6. Verificare i vincoli di mercato che gravano sulle variabili del marketing mix	» 158
4.7.	Step 7. Determinare il prezzo finale	» 159
5.	Offrire un prodotto sportivo di qualità	» 160
5.1.	Il processo di verifica della qualità di un prodotto sportivo	» 160
6.	Organizzare al meglio la distribuzione del prodotto sportivo	» 165
6.1.	La progettazione dell'impianto	» 165
6.2.	Le "best practices" dell'impiantistica sportiva	» 166
6.3.	Le evidenze fisiche	» 169
6.4.	I processi e il personale	» 170
6.	Imprese sportive e comunicazione	» 172
1.	L'orientamento alla comunicazione delle imprese sportive	» 172
1.1.	Lo sport è un evento mediatico	» 172
1.2.	La triplice valenza comunicativa delle imprese sportive	» 173

1.3. Determinare la strategia di comunicazione dell'impresa sportiva	pag. 175
1.4. Come generare valore attraverso la comunicazione	» 180
2. Gestire il marchio e l'immagine dell'impresa sportiva	» 183
2.1. Che cos'è il marchio di un'impresa sportiva	» 183
3. L'immagine, l'identità e la notorietà dell'impresa sportiva	» 188
3.1. L'immagine	» 188
3.2. L'identità	» 189
3.3. Notorietà e brand equity	» 190
4. Promuovere l'impresa sportiva nei confronti del pubblico	» 194
4.1. Step 1. Trasformare i consumatori indiretti in consumatori a basso indice di sport	» 196
4.2. Step 2. Trasformare i consumatori a basso indice in consumatori a medio indice di sport	» 197
4.3. Step 3. Trasformare i consumatori a medio indice in consumatori ad alto indice di sport	» 197
5. Promuovere l'impresa sportiva nel mercato business	» 197
6. Le caratteristiche della sponsorizzazione	» 199
6.1. Le differenze nell'uso della sponsorizzazione e della pubblicità	» 201
6.2. I vantaggi della sponsorizzazione	» 204
6.3. La ricetta vincente per una sponsorizzazione efficace	» 206
6.4. Le regole da seguire per presentare e gestire una proposta di sponsorizzazione	» 208
6.5. Come presentare i vantaggi della sponsorizzazione alle aziende	» 209
6.6. Gli undici punti per una buona proposta di sponsorship	» 211
7. I contratti di sponsorizzazione, merchandising e licensing	» 213
7.1. Le caratteristiche del contratto di sponsorizzazione	» 213

7.2. Le caratteristiche del contratto di merchandising e licensing	pag. 216
8. L'uso dei testimonial da parte delle imprese sportive	» 218
9. Pianificare le attività di comunicazione rivolte al mercato	» 220
9.1. Creare un messaggio pubblicitario	» 221
9.2. Valutare e scegliere i mezzi di comunicazione	» 224
9.3. Calcolare l'efficacia di un mezzo di comunicazione	» 226
9.4. Pianificare la media strategy	» 228
10. Scegliere i mezzi di comunicazione più adatti in base alle loro caratteristiche	» 230
10.1. I "media above the line"	» 230
10.2. I giornali quotidiani e la free press	» 231
10.3. La stampa periodica	» 232
10.4. La TV	» 233
10.5. La radio	» 234
10.6. Le affissioni	» 235
10.7. Il cinema	» 235
10.8. Internet	» 236
10.9. I "media below the line"	» 237
7. L'organizzazione di un evento sportivo: Piazza di Siena, di Alessandro Maspes	» 240
1. Che cos'è Piazza di Siena	» 240
2. Piazza di Siena e l'equitazione	» 241
3. La preparazione dell'evento	» 243
4. Le attività di marketing legate all'evento	» 245
5. Gestire la comunicazione dell'evento	» 247
Bibliografia	» 251

Introduzione

L'opera ha l'obiettivo di descrivere e analizzare le attività di marketing e comunicazione che vengono quotidianamente svolte dai principali protagonisti del mondo dello sport: le imprese sportive.

La rapida crescita economica e sociale di questo settore ha determinato, nel giro di pochi anni, l'associazione del termine "business" a quello di "sport"; nello stesso modo la maggiore complessità nella conduzione delle società sportive ha sancito la loro trasformazione in vere e proprie "imprese", che necessitano di essere gestite secondo criteri di alto livello manageriale.

Tutti coloro che sono preposti alla gestione delle imprese sportive devono mettere in campo, oltre a una grande passione, anche una solida conoscenza e abilità nell'utilizzo delle tecniche di marketing e comunicazione, due discipline scientifiche che trovano nel mondo dello sport uno straordinario e innovativo campo di applicazione.

L'obiettivo primario è quello di sistemare in termini concettuali l'attività pratica svolta quotidianamente dai maggiori professionisti del settore, fornendo i più avanzati strumenti conoscitivi utili a conferire valore aggiunto all'attività del lettore, sia essa orientata allo studio del management sportivo o direttamente alla gestione delle società e delle aziende che operano in questo settore.

Molti dei manager che oggi operano con successo nel mercato dello sport non hanno iniziato la loro attività leggendo libri di marketing, comunicazione o management sportivo. Questo è avvenuto perché in Italia il marketing sportivo è un settore di studio molto recente e che muove ancora i primi passi, al contrario dei Paesi anglosassoni dove già da qualche decennio gli studi di marketing si sono innovati evidenziando le peculiarità del prodotto sportivo rispetto al mercato dei beni e dei servizi tradizionali. Questo volume vuole dunque essere un contributo di conoscenza più approfondito verso temi e concetti che, all'estero, sono già di uso comune, fornendo un forte valore aggiunto all'attività di ciascuno.

Un secondo obiettivo che si propone il volume è di offrire una visione integrata dei concetti di marketing e comunicazione che, soprattutto nel mercato dello sport, corrono sempre insieme. Una buona attività di marketing deve sempre avvalersi, oltre che dell'aspetto puramente commerciale, anche dei concetti di economia, sociologia e comunicazione. Solo una conoscenza integrata di questi strumenti consente al manager di capire il funzionamento del mercato dello sport e il comportamento di tutti i suoi protagonisti, grazie a una visione approfondita di tutti i lati del campo nel quale egli si appresta a operare.

Nel capitolo 1 è descritta l'evoluzione sociale ed economica del fenomeno sportivo, i cui principi regolano ancora oggi il funzionamento di base del business sportivo. In particolare, viene analizzata la nascita e l'evoluzione dello sport moderno e la crescita dell'interesse imprenditoriale nei confronti delle società e degli eventi sportivi, fino a evidenziare le caratteristiche dello sport business moderno. Questo consente al lettore di familiarizzare con l'orientamento al marketing e alla comunicazione, un aspetto comune a ogni capitolo.

Nel capitolo 2 viene spiegato come applicare la disciplina del marketing alla gestione delle imprese sportive; in particolare, vengono evidenziate le peculiarità del marketing sportivo rispetto al marketing dei prodotti e dei servizi tradizionali.

Nel capitolo 3 vengono descritti i meccanismi economici e sociali che regolano il funzionamento del mercato dello sport e l'interazione tra tutti i soggetti che si relazionano all'impresa sportiva. Sulla base di quanto appreso, viene poi spiegato come trasformare in obiettivi di marketing le attività tipiche della gestione di un'impresa sportiva.

Nel capitolo 4 il lettore viene invitato alla conoscenza degli strumenti utili per effettuare le ricerche di marketing, che costituiscono un passo fondamentale per pianificare tutte le attività dell'impresa sportiva. In particolare, viene analizzato il mercato dello sport in Italia alla luce delle ultime ricerche pubblicate, e viene approfondita la conoscenza del sistema sportivo italiano. Sono inoltre presentati gli strumenti da utilizzare per individuare con precisione il comportamento dei consumatori di sport, che costituiscono il principale mercato di riferimento per qualsiasi impresa operante in questo complesso mercato.

Il capitolo 5 evidenzia come elaborare e mettere in pratica una corretta strategia di marketing in base agli obiettivi che sono stati posti, allo scopo di offrire un prodotto sportivo di qualità che possa avere successo sul mercato.

Nel capitolo 6 sono descritte le attività di comunicazione che le impre-

se sportive svolgono in base agli obiettivi di marketing che si sono poste. Viene evidenziato in particolare come l'uso della comunicazione sia indispensabile per aumentare il valore dell'impresa sportiva e di tutti i soggetti che si relazionano a essa. Sono inoltre analizzate le caratteristiche delle attività tipiche dello sport management quali la sponsorizzazione, il merchandising e la gestione degli eventi.

Nel capitolo 7, curato da Alessandro Maspes, viene presentata l'organizzazione dell'evento sportivo di Piazza di Siena, una *case history* grazie alla quale gli argomenti trattati in questo libro trovano una realizzazione pratica di successo.

Il mio augurio è riuscire a offrire uno strumento di conoscenza utile a contribuire al successo dell'impresa non solo sui campi di gara ma anche in quello, sempre più difficile e competitivo, dello sport business.

Desidero ringraziare per l'aiuto fornitomi in questi mesi il professor Alessandro Maspes, che grazie alla sua decennale esperienza professionale nel settore della comunicazione e del marketing sportivo mi ha permesso di mettere in campo tutto ciò che è spiegato all'interno di questo volume. Un ringraziamento speciale al professor Mario Morcellini, preside della Facoltà di Scienze della Comunicazione della "Sapienza – Università di Roma", dove mi sono laureato e continuo a offrire il mio contributo in campo accademico.

Roma, marzo 2008

1. Lo sport e l'impresa: dalle origini alla sua evoluzione

1. Come è nato lo sport moderno

Lo sport management, inteso come gestione del fenomeno sportivo attraverso gli strumenti propri delle discipline di economia, marketing e comunicazione, trova le sue origini nella genesi dello sport moderno. Per questo motivo è interessante percorrerne brevemente la storia, accennando a quei fenomeni sociali che ne hanno dato origine e impulso.

Oggi “la trasformazione dello sport da fenomeno popolare e di intrattenimento a industria e attività economica pone in essere una serie di considerazioni sui significati che ricopre all’interno della società” (cfr. S. Balducci, 2007). Per questo motivo nel corso degli ultimi anni i sociologi si sono interessati a capire le origini del fenomeno sportivo e i suoi significati sociali. Questi studi pongono la base per molte delle riflessioni che faremo nei prossimi capitoli; il lettore attento capirà che qualsiasi strategia di marketing e comunicazione non può prescindere dalle riflessioni che ci accingiamo a fare in queste pagine.

Gli studi antropologici effettuati da R. Mandell (1989) permettono di affermare che “lo sport risale a molto prima del genere umano, dato che gli animali giocano” (cfr. R. Mandell, 1989); in base ai suoi studi, egli afferma che nel gioco si esplicano le caratteristiche peculiari di tutti gli esseri viventi. Altri studiosi sono convinti che le origini delle conquiste più alte dell’umanità in campo sociale e scientifico possono essere fatte risalire al nostro innato impulso al gioco, che permette di attivare le nostre capacità creative (cfr. J. Huizinga, 1973); inoltre il gioco può essere inteso come l’espressione costitutiva della civiltà umana e tende a farlo coincidere con la cultura in quanto tale (cfr. N. Elias, 1982). In questo modo lo sport diviene il prodotto di un processo secolare “iniziato nell’antichità e che prosegue fino ai giorni nostri” (N. Porro, 1989).

Questi studiosi concordano nel ritenere che il gioco sia una pratica es-

senziale per lo sviluppo della natura di base degli esseri viventi. Sotto ogni latitudine e in ogni epoca il cimento e l'esercizio del corpo si sono intessuti con l'esistenza stessa dell'*homo ludens*, facendo divenire il gioco una componente determinante delle antiche culture e civiltà. Le prove storiche finora raccolte dimostrano come alcune attività fisiche, che esistevano già in epoca preclassica al tempo degli antichi Maya e dei Sumeri, venivano praticate in occasione di riti religiosi allo scopo di propiziarsi gli astri o gli dei, mentre altre attività che potremmo definire "sportive" e delle quali sono rimaste tracce fino ai giorni nostri avvenivano negli ambienti paramilitari e aristocratici per stabilire, attraverso la dimostrazione della potenza e dell'abilità fisica, la supremazia delle classi dominanti¹.

Il gioco, tuttavia, non era appannaggio esclusivo delle élite sociali. Già nell'antichità, dove era concesso del tempo libero, anche la gente comune praticava giochi e attività fisiche che spesso catalizzavano l'attenzione e lo stupore della gente, attratta dalle prestazioni fisiche e dalla destrezza dei primissimi campioni sportivi, tanto da poter affermare che "molto prima della fondazione dei grandi imperi ai quali facciamo risalire gli inizi della civiltà esisteva una grande varietà di atleti e di spettatori, di sport e manifestazioni sportive" (R. Mandell, 1989).

I giochi popolari, seppure praticati senza regole precise e solo nei giorni in cui era possibile dedicarsi al *leisure time*, costituivano un fattore profondamente aggregante per la popolazione, che trovava in queste pratiche una valida parentesi alle fatiche del lavoro, tanto da dedicarvisi con grande passione. È poi nella Grecia classica che nasce l'*agon*, "l'impulso interiorizzato alla ricerca della supremazia personale che andava legittimata dal riconoscimento della vittoria in una gara pubblica" (R. Mandell, 1989) termine dal quale deriverà la moderna accezione di "agonismo", filosofia che è alla base delle competizioni sportive moderne.

Nei giochi dell'antichità e del Medioevo la caratteristica più dura e violenta dello "scontro fisico" era molto presente e ne caratterizzava spesso le modalità di espressione, tanto è vero che "nel gioco popolare la violenza si configurava spesso come una componente costitutiva della ludicità" (N. Porro, 1989).

Tra la fine del Seicento e l'inizio del Settecento prende avvio un lento processo di stigmatizzazione e delegittimazione del *gioco duro*; L'esigenza primaria diviene quella di controllare la tensione sportiva entro i confini di

¹ R. Mandell osserva come "quelle attività che sembrano assomigliare ai nostri giochi e gare, siano sempre stati strettamente connessi agli ambiti della vita governati dal sacro e dal magico. Le gare sportive in quasi tutte le società precedenti la nostra erano parte integrante, o concomitante, di tutte le manifestazioni religiose" (cfr. R. Mandell, 1989).