



**UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”**

Corso di Laurea Magistrale in

Economia e Management

**IL MARKETING DELLE ASSOCIAZIONI
SPORTIVE: IL CASO “MATCH POINT
MONTIGNANO”**

**THE MARKETING OF SPORT’S ASSOCIATIONS: THE “MATCH POINT
MONTIGNANO” CASE**

Relatore: Chiar.mo
Prof. Aldo Bellagamba

Tesi di Laurea di:
Luca Guidantoni

Anno Accademico 2014 – 2015

IL MARKETING DELLE ASSOCIAZIONI SPORTIVE: IL CASO MATCH POINT MONTIGNANO

Introduzione	V
---------------------------	----------

PARTE PRIMA

IL MARKETING SPORTIVO, LA DOMANDA E L'OFFERTA DI SPORT

1. Il marketing sportivo	2
2. La domanda di sport	6
2.1. La domanda di sport dei praticanti	11
2.2. La domanda di sport degli spettatori	16
2.3. La domanda potenziale	19
2.4. La segmentazione della domanda di sport	22
2.4.1. Le classi di età	26
2.4.2. Il sesso	30
2.4.3. L'occupazione e il titolo di studio	31
2.4.4. Il reddito	33
2.5. La domanda di sport delle aziende	35
3. L'offerta di sport	37
3.1. La diffusione degli impianti sportivi in Italia	37
3.2. Le componenti dell'offerta sportiva	41
3.2.1. Le istituzioni	44
3.2.2. L'offerta delle associazioni sportive	48
3.2.3. L'offerta delle società sportive	52
3.2.4. L'offerta privata di sport	54
3.3. La concorrenza	56

PARTE SECONDA

LE LEVE DEL MARKETING MIX NELLO SPORT

4. Il prodotto sportivo	60
4.1. La specificità del prodotto sportivo	63
4.2. La gestione del servizio sportivo	66
4.3. Il ciclo di vita del prodotto sportivo	70
5. Il prezzo del prodotto sportivo	75
5.1. La determinazione del prezzo	78
6. La comunicazione nello sport	81
6.1. I nuovi strumenti di comunicazione delle organizzazioni sportive	83
6.2. il marketing relazionale	85
6.3. IL CRM	87
6.4. Internet e Social Media	89
6.5. La sponsorizzazione sportiva	93
6.6. Il co-marketing e le partnership	95
7. La distribuzione dello sport praticato	101

PARTE TERZA

IL MARKETING DI UNA ASSOCIAZIONE SPORTIVA DILETTANTISTICA: IL CASO MATCH POINT MONTIGNANO

8. Il marketing delle associazioni sportive	104
9. L'ASD Match Point Montignano	109

10. L'analisi dello scenario	113
10.1.L'analisi della domanda di tennis	113
10.2.L'analisi dell'offerta di tennis e della concorrenza	119
10.3.L'analisi interna	122
 11. Il Marketing mix dell'ASD Match Point Montignano	 125
11.1.I servizi offerti	127
11.2.La leva del prezzo	130
11.3.La gestione della comunicazione	131
11.3.1.L'approccio relazionale e il CRM	134
11.3.2.L'importanza delle partnership	136
11.3.3.Le sponsorizzazioni	139
 Conclusioni	 143
 Bibliografia	 147

RINGRAZIAMENTI

Desidero prima di tutto ringraziare il Professor Aldo Bellagamba, per i preziosi insegnamenti durante questi anni di laurea triennale e magistrale e per il tempo dedicato alla mia tesi.

Intendo poi ringraziare tutte le persone dell'Associazione Sportiva Dilettantistica Match Point Montignano, sottolineando la particolare disponibilità del Presidente Fulvio Greganti, che oltre al supporto nella stesura del mio lavoro mi ha permesso di seguire in prima persona gli aspetti di marketing dell'associazione.

Infine, desidero ringraziare con affetto i miei genitori per il sostegno ed il grande aiuto che mi hanno dato durante il mio percorso universitario, e più in generale tutte le persone, a me vicine, che mi hanno sostenuto, soprattutto nei momenti più difficili.

Per ultimo un ringraziamento a me stesso, perché, nonostante le difficoltà, sono riuscito a portare a termine una tappa molto importante della mia vita.

INTRODUZIONE

Lo sport è un fenomeno sociale ed economico di grande rilievo in Italia e, più in generale, in tutti i paesi europei. Nonostante sia un argomento mediatico di successo e un settore in piena evoluzione, sono ancora poche le organizzazioni sportive che applicano una strategia di marketing efficace, per riuscire a sfruttare le potenzialità del mercato.

In Italia, solo le grandi società fanno marketing, mentre per le piccole società il discorso è differente, in quanto nella maggioranza non ne vedono l'esigenza, perché fare marketing è associato spesso all'idea di dover fare grossi investimenti per attuare tale approccio. La cosa più comune per le piccole società è che fanno politiche di marketing occasionali, non continuative e senza metodo, anche perché spesso non sono consapevoli di fare "marketing".

Questo lavoro si pone come obiettivo di dimostrare invece come anche le piccole organizzazioni sportive, anche quelle del no profit, possono attuare delle strategie di marketing al fine di raggiungere i propri obiettivi, che spesso non sono di lucro, ma bensì di promozione dello sport in tutte le sue forme.

In questa sede andremo a vedere quindi come si fa marketing in riferimento al settore sportivo, vedremo l'importanza della sua parte analitica e vedremo le leve

del marketing mix, e cioè le leve su cui può agire una piccola società sportiva per raggiungere i propri obiettivi di marketing.

Una volta analizzati questi due aspetti, che compongono la prima e la seconda parte del lavoro, andremo ad analizzare il caso concreto (vissuto in prima persona) di una piccola associazione sportiva dilettantistica, che ha nel tennis il suo sport di riferimento. Nello studio del caso andremo a vedere qual è la sua domanda, l'offerta e la concorrenza e la sua situazione di partenza (parte analitica), andremo a vedere quali sono i suoi obiettivi di marketing e su quali leve del suo marketing mix ha agito per poterli raggiungere.

PARTE PRIMA

IL MARKETING SPORTIVO, LA DOMANDA E L'OFFERTA DI SPORT

1. IL MARKETING SPORTIVO

Il marketing sportivo è un fenomeno relativamente recente in Italia, sebbene sia molto sviluppato in altri Paesi, quali gli USA e il Regno Unito, anche grazie agli eccellenti risultati di questa applicazione del marketing. Nel contesto italiano, soprattutto nelle società di piccole dimensioni, non è presente una vera e propria cultura di marketing, vista con sospetto nelle sue pratiche e i cui vantaggi vengono compresi con difficoltà in un settore in continua evoluzione. Ancora oggi, molto spesso, nelle piccole società, il ruolo di responsabile marketing è ricoperto da non addetti ai lavori che si improvvisano esperti, provando a utilizzare al meglio gli strumenti a disposizione.

Spesso si parla di marketing avendone solo una nozione generale. Risulta importante partire da una chiara definizione. Il marketing è “l’insieme di attività programmate, organizzate, controllate, che partono dalla analisi del mercato – domanda, offerta e concorrenza – e si svolgono in forma integrata, al fine di raggiungere obiettivi aziendali di medio-lungo termine attraverso la soddisfazione del cliente (Cherubini S., 2003).

Il punto di partenza è la comprensione dei bisogni e dei desideri del nostro target.

L'obiettivo del processo di marketing è quello di conseguire un certo grado di soddisfazione per tutte le parti coinvolte, generando profitto. Tale processo prevede delle azioni programmate nel tempo e in maniera coordinata. Comunicare con tutto il personale, formarlo e motivarlo, in modo che possa contribuire alla soddisfazione del cliente e al perseguimento degli obiettivi aziendali, risulta essere, quindi, importante.

L'analisi è un momento fondamentale. Un'analisi corretta e precisa del target permette alle società di sviluppare una serie di decisioni strategiche e pianificare in maniera corretta le azioni da intraprendere.

Le azioni di marketing devono essere impostate con carattere manageriale ed essere programmate, quindi, in maniera sistematica, con una attenta valutazione di ogni aspetto in ogni momento, così da poter apportare eventuali correzioni. Il processo di valutazione e di controllo costante di ogni piano, infatti, permette al manager di monitorare l'evoluzione di ogni attività e di comprendere quali di queste siano redditizie, quali migliorare e quali eliminare.

Per essere efficaci, tutte le azioni intraprese devono essere coordinate e coerenti tra loro, creando sinergie e, quindi, il perfetto marketing mix¹.

¹ Il termine marketing mix indica la combinazione di variabili controllabili (leve decisionali) di marketing, che le imprese impiegano per raggiungere i propri obiettivi

Infine, tramite una analisi continua del sistema sportivo, la società deve essere in grado di recepire le esigenze del mercato, capire ed anticipare le ripercussioni di eventuali cambiamenti e delle nuove mode e, di conseguenza, creare il contesto corretto per soddisfare al meglio il cliente finale, anticipando le azioni dei concorrenti.

Fig.1 – Il marketing mix



Fonte: M.C. Floriddia, 2015

Una società sportiva dovrà comprendere l'insieme di azioni coordinate e coerenti atte a costruire la strategia di marketing ottimale.

In questo capitolo esamineremo la parte analitica del marketing, che comprende appunto l'analisi della domanda, dell'offerta e della concorrenza.

2. LA DOMANDA DI SPORT

Per poter elaborare una corretta strategia di marketing, una organizzazione sportiva, così come qualsiasi altro tipo di impresa, deve concentrare la propria attenzione sulla domanda, ovvero sull'insieme delle persone (nel caso specifico coloro che domandano sport) che hanno bisogni da soddisfare, denaro da spendere e disponibilità a spenderlo (Stanton W., Varaldo R., 1986). Una organizzazione sportiva dovrà quindi selezionare ed analizzare le caratteristiche del gruppo di utenti ai quali, in maniera specifica, intende indirizzare i propri prodotti e servizi. Un'accurata identificazione della domanda reale e potenziale è essenziale per poter gestire correttamente il marketing mix.

In Italia sono per lo più le grandi società sportive professionistiche ad utilizzare gli strumenti di analisi tipici del marketing. Nella maggior parte dei casi, infatti, le piccole associazioni, le polisportive, le società dilettantistiche non analizzano la propria domanda in modo sistematico, non conoscono chi sono i propri utenti e cosa vogliono; hanno sentore di alcune esigenze e rispondono a quest'ultime in modo sporadico ed episodico senza inquadrarle in un disegno strategico complessivo. Si trovano quindi ad offrire servizi senza poter prevedere né le reazioni degli utenti né il livello di soddisfazione raggiunto. La maggior parte dei

soggetti che operano nel mondo sportivo italiano vive, quindi, in balia delle mode, del mercato e della concorrenza.

Cercheremo, invece, di focalizzare l'attenzione su come sia importante, anche per queste realtà, lo studio sistematico della domanda ai fini di una efficace strategia di marketing. A tale proposito adesso vedremo degli strumenti che sono anch'essi molto importanti sul piano operativo poiché costituiscono un primo step di accostamento ad una logica di marketing.

Nella domanda di sport delle persone è possibile innanzitutto distinguere fra domanda reale, quindi manifesta, e domanda potenziale, cioè quella che ancora non è stata espressa. (Fig.1). All'interno di queste dimensioni, possiamo identificare i due segmenti principali della domanda: i praticanti e gli spettatori.

Il segmento dei praticanti è formato da quella parte di domanda espressa, più o meno esplicitamente, dalle persone che “utilizzano” lo sport per la soddisfazione di un bisogno individuale connesso allo sport, inteso come attività fisica e competitiva, e dal quale traggono una utilità soggettiva legata alla pratica sportiva, al benessere e alla salute.

I praticanti possono essere a loro volta suddivisi fra dilettanti e professionisti. I dilettanti praticano sport a livello agonistico, ma generalmente nella vita hanno un'altra occupazione, mentre per i professionisti lo sport è un vero e proprio “lavoro” e possono essere considerati una sorta di “addetti” della società sportiva.

Successivamente vedremo che nel nostro caso, e cioè per una piccola associazione sportiva dilettantistica che ha il tennis come pratica sportiva di riferimento, sarà importante considerare oltre ai dilettanti anche coloro che praticano l'attività sportiva non in maniera agonistica. Quindi nei dilettanti aggiungeremo una ulteriore classificazione separando gli agonisti dai non agonisti (Fig.1).

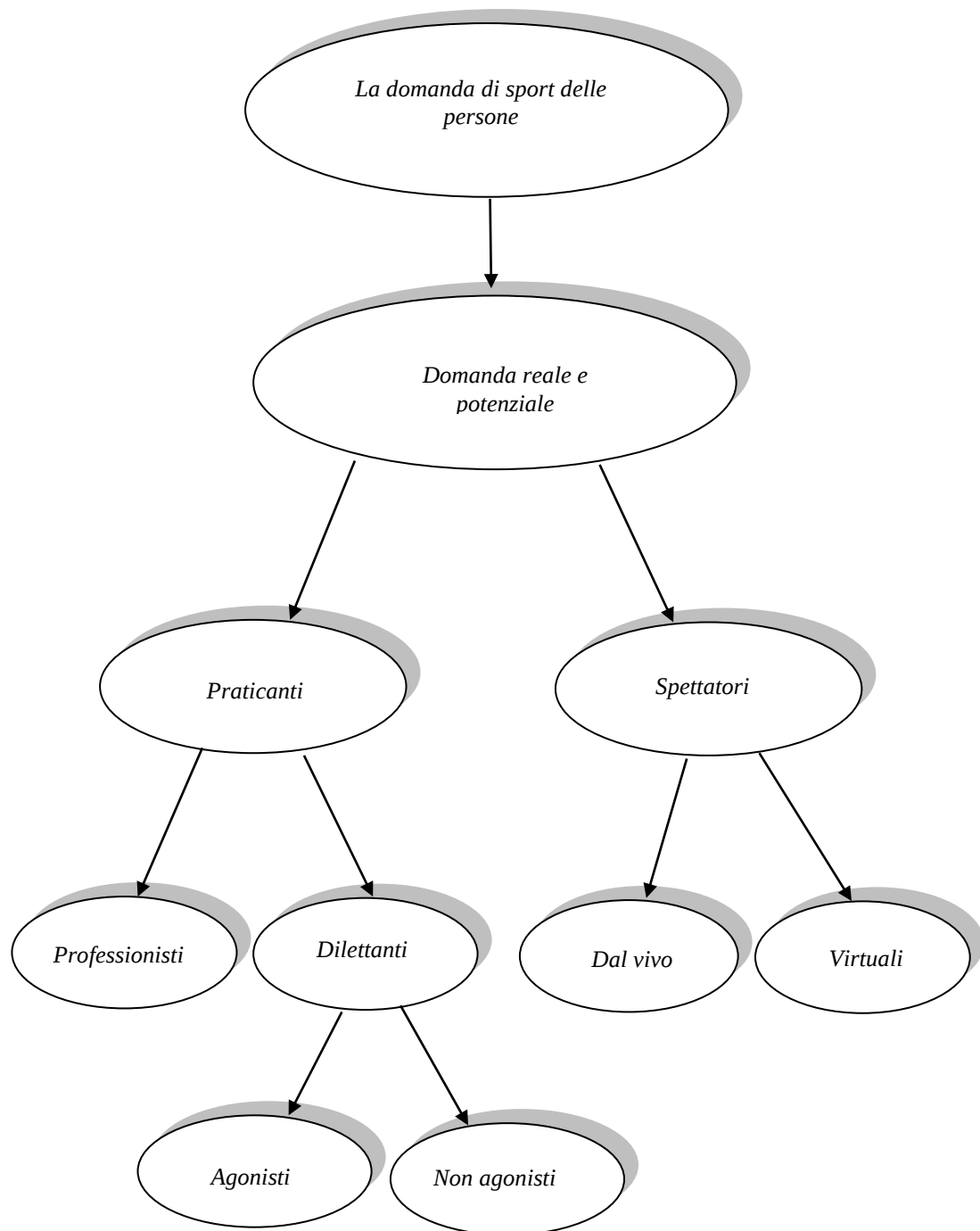
Il segmento degli spettatori rappresenta, invece, quella parte di domanda di sport espressa, più o meno esplicitamente, dalle persone che “consumano” lo sport al pari di un qualsiasi altro bene e traggono utilità emozionale dallo spettacolo sportivo. Significative in questo senso le parole di un direttore marketing di una squadra di Serie A, il quale sostiene che il mondo dello sport ruota attorno alla soddisfazione di bisogni emozionali e che tutte le decisioni prese da una società, soprattutto in termini di sponsor, mirano a soddisfare la domanda delle persone, anche quella implicita (....” Il nostro obiettivo è quello di arrivare nelle case della gente, dentro la famiglia...”) (Zagnoli P., Radicchi E., 2003).

Fra coloro che assistono a spettacoli sportivi si può distinguere fra spettatori dal vivo e virtuali, ovvero rispettivamente chi partecipa fisicamente all'evento sportivo (spettatori dal vivo) e chi invece lo fruisce in forma mediata attraverso la televisione, internet, etc. (spettatori virtuali).

La domanda di sport delle persone è ampia e frammentata. La visione di uno sport di massa, inteso come domanda standardizzata di partecipazione, consumo,

spettacolo, è via via superata da un sistema di segmenti che rispondono a diversi bisogni dei praticanti, spettatori e tifosi, quali acquirenti di beni e servizi.

Fig.1 – la segmentazione della domanda di sport delle persone



Fonte: Rivisitazione personale dello schema della domanda di P. Zagnoli, E. Radicchi, 2003

2.1. LA DOMANDA DI SPORT DEI PRATICANTI

La domanda di persone che utilizzano la pratica di sport per soddisfare esigenze di movimento legate alla espressione, alla salute e al benessere è rappresentata nella Tab.1.

L'aumento della disponibilità di tempo libero, di ricchezza e di comunicazione hanno favorito nel tempo la partecipazione sportiva di soggetti in precedenza meno impegnati nella pratica motoria, come per esempio donne, anziani, soggetti disagiati, etc. La pratica sportiva è infatti ormai considerata “fatto sociale totale”, capace di coinvolgere dimensioni diverse dall'esistenza individuale e dalle relazioni sociali (tempo libero, modelli di comportamento, aspetti economici, etc.) (Zagnoli P., Radicchi E., 2003).

L'attività sportiva in Italia evidenzia una crescita notevole in tempi recenti.

Il numero di quanti “fanno sport” nel nostro Paese è aumentato notevolmente dal 1995 al 2000, passando dal 26,6% al 28,4% con un 18% di praticanti costanti. Sono oltre 16 milioni le persone che nel 2000 affermano di praticare uno o più

sport, mentre i non praticanti né di sport né di alcuna attività fisica, sono oltre 21 milioni, pari al 38,4% della popolazione italiana².

Negli ultimi rilevamenti possiamo notare come sia ulteriormente cresciuta la percentuale di praticanti di sport, arrivata nel 2013 a circa il 31%, con un ulteriore aumento della percentuale dei praticanti costanti, attorno al 22%, e un calo della pratica saltuaria di un 1,4%, a favore della pratica costante.

Nel 2015 siamo arrivati a 18 milioni di persone che dichiarano di praticare almeno una attività sportiva, 16 che dichiarano di non praticare sport, ma di svolgere qualche attività fisica, mentre sono quasi 25 milioni quelli che si dichiarano completamente sedentari.

² Dati relativi all'indagine ISTAT del 2000, indagine Multiscopo sulle famiglie, "i cittadini e il

TAB.1 - Persone di 3 anni e più che praticano sport, qualche attività fisica e persone non praticanti

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	0,6	100,0
2004	...	...	...	...	...	...	...
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	30,6	21,5	9,1	27,9	41,2	0,3	100,0

Fonte: Istat, Indagine multiscopo sulle famiglie "Aspetti della vita quotidiana"

Oltre al numero dei praticanti di sport, molto rilevanti, ai fini di una strategia di marketing, sono le modalità di pratica sportiva.

tempo libero”, La pratica sportiva

Secondo uno studio realizzato dalla società SWG³ “prevale infatti una *dimensione socializzante* perché lo sport si pratica prevalentemente con gli amici o in una squadra, ma anche con fidanzato/a, genitori, fratelli o sorelle. Nella pratica sportiva sembra esserci dunque un senso diffuso di comunità piuttosto che di competizione (che naturalmente non può mancare) (Zagnoli P., Radicchi E., 2003).

TAB.2 – Le modalità della pratica sportiva (valori %)

	Valori %
Con gli amici	47,50
Da solo	24,80
Con la mia squadra	11,9
Con fratelli/sorelle	2,20
Con il partner	2,10
Con i colleghi di lavoro	1,80
Con altri familiari	1,70
Con i figli	1,00
Con i genitori	0,60
Altro	6,40

Fonte: SWG, 2002

³ Cfr. Nomisma, *Dentro lo sport. Primo rapporto sullo sport in Italia*, il Sole 24 Ore, 2002

Per quanto riguarda la varietà delle attività sportiva e/o motoria, il grafico sottostante rappresenta quali sono gli sport più praticati in Italia.

TAB.3 – Gli sport più praticati in Italia (valori ogni 100 abitanti sopra i 3 anni)



Fonte: Coni, 2013

2.2. LA DOMANDA DI SPORT DEGLI SPETTATORI

La domanda di sport e dei servizi ad esso connesso non riguarda soltanto la pratica sportiva in senso stretto, ma anche la possibilità di assistere a manifestazioni, eventi ed incontri sportivi dal vivo o in modo mediato (spettatori virtuali).

La valenza spettacolare dello sport è insita in quest'ultimo. Nonostante le pratiche sportive avessero nel passato carattere sacro (i giochi olimpici, per esempio, si svolgevano in luoghi di preghiera o nel corso di una festa dedicata ad una divinità), si può sostenere che lo sport aveva in sé, già dai primordi, un gene di spettacolarizzazione: basta pensare alle competizioni agonistiche della Grecia antica e di Roma, che coinvolgevano grandi masse di persone, provenienti da ogni parte del paese per poter assistere ai giochi. Lo sport, se da un lato rappresentava una forma di ritualità nei confronti della divinità, dall'altro esaltava l'aspetto estetico degli atleti insieme alla dimensione ludica e di intrattenimento (Zagnoli P., Radicchi E., 2003).

Gli spettatori giocano, oggi più che mai, un ruolo molto importante nella creazione di valore per una organizzazione sportiva poiché possono diventare "promotori", per esempio convincendo amici, parenti, familiari ad avvicinarsi ad un tipo di sport oppure ad appassionarsi ad un team, stimolando di fatto la

domanda potenziale. Gli spettatori sono inoltre una condizione ed un supporto importante alla effettiva realizzazione del gioco e rendono possibile l'evento sportivo.

La fruizione degli spettacoli dal vivo rimane, almeno nel nostro Paese, molto elevata, nonostante l'aumento della diffusione delle nuove tecnologie digitali che secondo alcuni autori (Westerbeek H., Smith A., 2003) comporterà nel breve periodo una tendenza crescente verso la fruizione mediatica di sport attraverso la televisione, Internet, gli smartphone, ecc.

Il numero di coloro che vengono definiti spettatori virtuali è negli ultimi anni aumentato e la tendenza sembra essere in continua crescita. La conoscenza del pubblico virtuale, ovvero di coloro che seguono lo sport in televisione, su internet o sullo smartphone, assume particolare importanza per una organizzazione sportiva poiché è importante valutare il proprio bacino di utenza per poterlo soddisfare. Il pubblico sportivo può essere “venduto” alle aziende che, sia come sponsor e/o come venditori di beni e servizi, sono interessate ad entrare in contatto con questo, qualora ci sia coerenza nel target ricercato.

Le aspettative più interessanti relative alla fruizione dello sport tramite le nuove tecnologie riguardano in particolare Internet e la sua evoluzione: grazie all'utilizzo della banda larga si possono seguire direttamente sul proprio pc gli incontri sportivi, ricevendo informazioni, dati, suoni e immagini. Oltre alla banda larga è

importante tenere in considerazione lo sviluppo delle più recenti tecnologie, quali gli smartphone e i tablet, per esempio, che permettono ai loro possessori di compiere operazioni prima possibili solo tramite pc, compreso l'utilizzo di Internet in mobilità, che in termini di efficienza ha ormai raggiunto (se non addirittura superato) le così dette connessioni "flat"⁴, e che permette loro di godersi l'evento sportivo non solo da casa, ma anche in mobilità.

Alla luce di tali tendenze, se da un lato è importante per una organizzazione sportiva conoscere i bisogni e le caratteristiche della parte di domanda costituita dagli spettatori virtuali di sport, dall'altro le informazioni relative alle modalità di fruizione degli spettatori sportivi, per esempio come e quando quest'ultimi seguono lo sport, assumono grande interesse per le aziende che intendono sponsorizzare certi tipi di sport ed eventi.

Ovviamente le modalità di analisi di questa domanda cambiano in funzione del tipo di organizzazione sportiva e del target di riferimento.

⁴ Per connessioni "flat" si intendono le connessioni Internet tramite la rete fissa del telefono di casa, che in configurazione standard, sono ormai più lente delle nuove reti mobili (reti LTE).

Nel nostro caso l'analisi di questa domanda riguarderà prevalentemente gli spettatori dal vivo, in quanto gli eventi sportivi non avranno copertura televisiva, anche se una riflessione importante va fatta sulle possibilità messe a disposizione dalle nuove tecnologie, nella misura in cui quest'ultime possono rendere l'evento fruibile anche non dal vivo ("live" o in maniera differita)

2.3. LA DOMANDA POTENZIALE

Un importante segmento della domanda di sport delle persone da tenere in forte considerazione è rappresentato dalla domanda potenziale, costituita dagli individui che al momento non si interessano allo sport, né come praticanti, né come spettatori, ma che in futuro potrebbero avvicinarsi ad esso. Nella domanda potenziale di pratica sportiva rientrano tutti coloro che sono interessati ad alcuni tipi di sport e coloro che invece non praticano alcuna attività fisica o sportiva. Sul piano dello spettacolo, invece, la domanda potenziale è costituita da tutti coloro che sono appassionati ad un certo tipo di sport e da coloro che gestiscono il tempo

libero impegnandosi in altre attività quali per esempio andare al cinema oppure a teatro, piuttosto che seguire una partita dal vivo o in tv.

Si tratta di un segmento importante e anche molto ampio di persone, poiché in pratica interessa la società nel suo complesso. Una organizzazione sportiva dovrebbe quindi attuare strategie di segmentazione della domanda di coloro che al momento non sembrano essere interessati allo sport o lo sono limitatamente a certi tipi di sport e manifestazioni, per poter attrarre verso i propri prodotti/servizi nuovi soggetti che contribuiscono ad ampliare il bacino di utenza.

Nella società attuale alcune tendenze possono condizionare il mercato sportivo, soprattutto sul piano della pratica, e sono:

- Invecchiamento della popolazione: il passaggio di gruppi numerosi dall'età giovanile alla maturità favorirà il mercato sportivo e motorio, in quanto la cura del corpo diviene componente consapevole dello stile di vita;
- L'incremento della sedentarietà: nelle società avanzate le attività lavorative e il tempo libero richiedono sempre più spesso modalità posturali sedentarie (ufficio, computer, televisione, ecc.) con conseguente aumento delle malattie croniche (ipertensione, colesterolo alto, obesità, diabete, ecc.). La prevenzione di tali patologie può avvenire attraverso un corretto esercizio fisico e quindi con il coinvolgimento dei "sedentari" nell'attività motoria e sportiva.

I fattori appena delineati possono contribuire ad aumentare la quota di potenziali praticanti che le diverse organizzazioni sportive (società, associazioni, enti di promozione, ecc.) dovrebbero stimolare attraverso la proposta di varie attività.

Pensiamo per esempio al ruolo di incubatore svolto dalla scuola per la creazione di uno stimolo attivo alla pratica sportiva. La scuola svolge un'importante funzione nella progettazione del piano formativo del proprio bacino di utenza, ovvero i bambini e i giovani, e fornisce un'offerta educativa che dovrebbe essere in grado di stimolare non solo i bisogni espressi, ma anche i bisogni latenti. In questo senso la scuola rappresenta un importante strumento per motivare i giovani alla pratica sportiva, basandosi su piani di formazione che analizzano l'ambiente sociale e culturale in cui si innesta l'educazione dei giovani. È importante quindi che la scuola diffonda in maniera propositiva ed efficace un messaggio volto al coinvolgimento della pratica dello sport come attività cruciale per l'evoluzione psico-fisica. Chi fa sport da piccolo non dimentica e continua crescendo a sentire la voglia e la passione per la pratica sportiva (Zagnoli P., Radicchi E., 2003).

Naturalmente la domanda potenziale non riguarda esclusivamente le persone che potrebbero avvicinarsi allo sport come praticanti, ma anche chi è potenzialmente interessato alla fruizione di eventi e manifestazioni sportive. In questo caso un ruolo molto importante è svolto dai “promotori”, ovvero da coloro che essendo

essi stessi tifosi o appassionati di sport cercano di convincere amici, parenti, conoscenti a convertirsi alla “fede” sportiva.

La complessità e la diversità di comportamento di praticanti, tifosi e spettatori di sport impone alle organizzazioni sportive che vogliano raggiungere in maniera efficace uno specifico target di domanda, la corretta segmentazione del mercato di riferimento così da poter rispondere ai bisogni e ai desideri della domanda con servizi adeguati, in termini di contenuto motorio, praticabilità e prezzo.

Nel caso che prenderemo in esame vedremo come l’analisi di questa domanda sarà fondamentale per l’applicazione di un’efficace strategia di marketing.

2.4. LA SEGMENTAZIONE DELLA DOMANDA DI SPORT

Per la maggior parte dei prodotti il mercato totale è troppo vario ed eterogeneo perché un’impresa possa considerarlo come una entità unica ed uniforme. La mancanza di uniformità può riguardare le abitudini di acquisto, le modalità di fruizione del prodotto/servizio, i motivi che spingono al consumo e molti altri

fattori socio-culturali e individuali. La segmentazione del mercato è quindi un modo per tenere conto di queste differenze.

Al fine di posizionare il servizio offerto in maniera adeguata è quindi importante che una organizzazione sportiva decida verso quale clientela orientarsi. Attuando una strategia di segmentazione della domanda, l'organizzazione sportiva intende fronteggiare una frazione della domanda complessiva al cui interno gli individui sono "omogenei" per alcuni aspetti significativi.

Grazie alla segmentazione della domanda è quindi possibile individuare i consumatori che presentano specifiche esigenze nei confronti del servizio offerto e verso i quali concentrare risorse e competenze.

Affinchè sia possibile segmentare il mercato, è necessario che vi siano alcuni requisiti fondamentali (Stanton W., Varaldo R., 1986):

- I dati utili alla segmentazione – cioè le caratteristiche usate per riunire gli utilizzatori in categorie omogenee – devono essere misurabili e accessibili;
- Il segmento di mercato deve poter essere accessibile utilizzando gli strumenti di marketing disponibili (canali di distribuzione, strumenti pubblicitari, ecc.), in modo da ridurre al minimo i costi addizionali e perdite;
- Ciascun segmento è bene che sia abbastanza ampio da garantire un profitto all'impresa.

I criteri di segmentazione utilizzati per individuare l'utilizzatore finale di un prodotto o di un servizio, sono classificabili in:

- Socio-demografici: sesso, età, provenienza geografica, reddito disponibile, professione, livello di istruzione;
- Psicografici: classe sociale, stile di vita, tipo di personalità;
- Comportamentali: modalità e frequenza d'uso del servizio, grado di fedeltà alla marca, sensibilità agli strumenti di marketing, benefici attesi, preferenza nei confronti di media e pubblicità.

Attraverso questi criteri di segmentazione è possibile analizzare gli utilizzatori di un prodotto/servizio e sulla base di tali informazioni possono essere prese le decisioni in merito a che cosa offrire, a che prezzo, mediante quale tipo di promozione e con quali modalità di distribuzione.

I criteri demografici consentono di ottenere alcune informazioni di primaria importanza relative all'utilizzatore di sport, sia esso un praticante o uno spettatore, come per esempio l'età, il sesso, la professione, ecc. Queste informazioni sono utili poiché è dalla diversità dei profili socio-demografici che derivano i vantaggi che gli utilizzatori di sport cercano nel prodotto/servizio, oltre alla varietà delle loro preferenze. Le informazioni socio-demografiche possono essere reperibili dalle fonti statistiche ufficiali (istituti di statistica, enti previdenziali, ecc.)

I criteri psicografici integrano le informazioni di tipo demografico consentendo di effettuare una analisi approfondita su coloro che domandano sport. Quindi è opportuno integrare le variabili socio-economiche con fattori di tipo socio-culturale e psicologico, tenendo conto quindi dei valori, delle attività, degli interessi, delle opinioni e degli stili di vita delle persone. Queste informazioni richiedono interviste qualitative approfondite.

I media costituiscono la modalità di distribuzione del contenuto sportivo verso spettatori e tifosi. Sull'utilizzo dei new media (Tv, Internet, smartphone, tablet, ecc.) possono essere reperibili ricerche sull'audience, articolate in base alle variabili socio-economiche. D'altra parte, la distribuzione su canali diversi può rappresentare un utile strumento di segmentazione consentendo di offrire contenuti ad hoc alle diverse tipologie di utenti.

L'analisi del comportamento di acquisto dell'utilizzatore di sport presuppone lo studio di variabili interne al processo di acquisto e del modo in cui entrano in relazione tra loro. Le modalità di scelta si configurano come una sorta di "scatola nera" in cui entrano una serie di elementi in grado di determinare l'output decisionale dell'utilizzatore di sport. Il processo di consumo non è quindi di comprensione immediata, poiché l'utilizzatore è influenzato nelle sue scelte da una varietà di elementi legati sia ai cambiamenti della società sia al proprio sistema motivazionale.

Adesso analizzeremo più dettagliatamente i principali criteri demografici normalmente utilizzati nell'ambito di un'analisi di marketing per conoscere la domanda e segmentarla: età, sesso, occupazione, titolo di studio e reddito.

2.4.1. Le classi di età

Un possibile criterio di segmentazione della domanda di sport delle persone è l'età. La composizione della popolazione per classi di età sta cambiando profondamente: i tassi di crescita della popolazione italiana sono ogni anno sempre più contenuti, con un progressivo minore peso relativo dei giovani, rispetto all'incremento delle classi di età mature. L'età avanzata influenza particolarmente la pratica sportiva, poiché com'è facile immaginare, l'invecchiamento provoca effetti rilevanti sul corpo e quindi sulla possibilità di praticare certi tipi di attività fisica e sportiva: generalmente con l'aumento dell'età, le persone fanno più fatica ad essere coinvolte in sport che implicano un elevato sforzo a livello fisico, mentre tendono a privilegiare un'attività motoria leggera, come per esempio le lunghe passeggiate. Inoltre aumenta l'interesse di svolgere attività ricreative che favoriscono processi di socializzazione.

Per esempio, molte organizzazioni sportive no profit, come le polisportive, danno vita a programmi di coinvolgimento di queste persone facendo leva sui valori di

convivialità tipici dell'associazionismo, più di quanto non facciano invece i centri fitness o le palestre private, che tendono invece ad attrarre i giovani e le quote forti della popolazione attiva.

Il segmento dei bambini (consideriamo la fascia dai 5 ai 13 anni) è molto importante sul piano del marketing, perché i bambini possono influenzare i comportamenti di acquisto delle proprie famiglie. Pensiamo per esempio al concetto espresso dal direttore marketing di una famosa squadra di Serie A il quale ha sostenuto esplicitamente che l'obiettivo principale della società è il coinvolgimento delle famiglie ed in particolare delle mamme dei piccoli tifosi, perché sono proprio queste ultime ad acquistare le maglie, le sciarpe, i diari con i colori delle squadre.

La fascia di età fra i 20 e i 39 anni, quella dei giovani, è particolarmente importante perché questa è la fascia d'età in cui le persone iniziano la propria carriera, si sposano, mettono su famiglia, e "spendono" in molte direzioni.

Il gruppo degli adulti (dai 40 ai 65 anni) comprende persone che presumibilmente sono indipendenti sul piano finanziario, quindi con un certo potere di acquisto e, in genere, non sono più tenuti a mantenere economicamente i propri figli, quindi anche con tempo e risorse a disposizione per i nuovi tipi di attività.

Le "tappe" della vita influenzano diversamente il coinvolgimento nell'attività sportiva.

Nella giovinezza la pratica sportiva rappresenta un momento di socializzazione molto importante perché lo sport soddisfa principalmente il bisogno di appartenenza ad un “gruppo”. Molto spesso, infatti, da giovani la partecipazione ad una squadra o più semplicemente ad un gruppo di persone che fanno lo stesso sport è legato alla voglia di far parte di una cerchia: tutti sono uniti dalla stessa passione piuttosto che dalla necessità di fare attività fisica per migliorare la propria salute. Il bisogno di identificazione viene soddisfatto non soltanto dalla pratica, ma ci si può sentire parte di una “comunità sportiva” anche nel ruolo di spettatori (Guttmann A., 1986)

Entrando nell'età adulta, cambiano le esigenze delle persone a seconda dello stile di vita. Aumentano i singles, per cui il loro atteggiamento verso le attività sportive sarà molto diverso rispetto a quello di coloro che invece hanno famiglia e figli. I primi molto spesso vedono nella pratica sportiva un modo per incontrare nuove persone, per cui cercano attività ed ambienti stimolanti dove è possibile non solo fare sport, ma anche ampliare la propria cerchia di conoscenze. Le persone sposate e con figli sono condizionate molto spesso da questi ultimi, per cui è possibile che rinuncino a propri interessi in favore di quelli dei propri figli oppure che cerchino centri sportivi dove sia genitori che figli possono praticare la stessa attività.

Un dato molto importante è come la condizione di single sia trasversale a differenti fasce di età. L'invecchiamento della popolazione, la diffusione di

malattie croniche, ecc., genera l'incremento del tasso di mortalità e spesso è l'origine di situazioni di "singletudine" anche tra persone di età mature. Il distacco dal coniuge porta in molti casi le persone che non hanno mai fatto attività fisica o sportiva nella loro vita, ad avvicinarsi allo sport come momento di aggregazione e di reinserimento nella società con un nuovo ruolo.

L'età influisce inoltre sulle modalità di fruizione dello sport come spettacolo, sia per quanto riguarda la fruizione dal vivo che in maniera mediata. Relativamente alla partecipazione dal vivo, per esempio, le famiglie con bambini difficilmente assisteranno ad una partita di calcio in un settore dello stadio considerato particolarmente "caldo" per la presenza di "ultras", al contrario di un ragazzo più giovane che partecipa attivamente durante la partita.

Per quanto riguarda la fruizione mediata dello sport, l'età è una variabile importante in relazione alla diffusione delle nuove tecnologie attraverso le quali è possibile seguire spettacoli sportivi. Nel momento in cui una organizzazione sportiva decide di adottare nuove modalità di distribuzione del servizio sportivo, per esempio un canale "streaming" nel sito web, dovrà tenere conto dei gap generazionali: i giovani manifestano una maggiore propensione all'utilizzo delle nuove tecnologie rispetto a quanto facciano le persone più adulte e anziane. Diventa quindi importante, per la scelta delle modalità di distribuzione mediata del servizio, valutare la composizione generazionale del bacino di utenza.

2.4.2. Il sesso

Il sesso è un altro parametro determinante nella segmentazione della domanda di sport delle persone. Alcuni tipi di sport sono più adatti ai maschi (come per esempio boxe, automobilismo, rugby, ecc.), altri alle femmine (nuoto sincronizzato, danza, ginnastica artistica), altri ancora invece vengono praticati indistintamente da entrambi (tennis, pallavolo, nuoto). È pur vero che attualmente è difficile fare una distinzione netta fra sport maschili e femminili, in quanto soprattutto nel versante femminile si sono verificati notevoli cambiamenti comportamentali. Come è avvenuto nel campo del lavoro, anche nello sport è in crescita il numero delle donne che praticano sport tradizionalmente maschili, come per esempio il calcio.

Le donne che lavorano eguagliano ormai la quota di uomini lavoratori per cui anche la gestione familiare subisce profondi cambiamenti: la donna che si è emancipata dal punto di vista professionale, ha acquisito anche una propria indipendenza economica che le permette di avere un importante potere di acquisto. Non solo, è sempre più frequente che una donna non rinunci al proprio benessere psico-fisico, ottenibile, per esempio, grazie una costante attività motoria, per cui sempre più spesso le donne ricorrono alla pratica sportiva. Questo nuovo modello culturale impone una serie di servizi aggiuntivi. Pensiamo per

esempio alle palestre e centri fitness che offrono, all'interno delle proprie strutture, anche servizi di baby-sitting, dedicati alle mamme che, da un lato non vogliono rinunciare allo sport, e dall'altro non hanno nessuno che possa prendersi cura dei propri figli mentre praticano attività fisica.

2.4.3. L'occupazione e il titolo di studio

Anche i fattori quali la professione e il titolo di studio influenzano la domanda di sport delle persone. L'occupazione appare particolarmente importante soprattutto in relazione alla capacità di spesa di un individuo. Può essere interessante effettuare una prima distinzione fra occupati e non occupati, perché è su questa che sarà possibile valutare la propensione di acquisto per determinati tipi di prodotti/servizi sportivi.

Innanzitutto, le posizioni professionali pesano in maniera significativa sulle modalità di accesso a un servizio. In particolare, l'utilizzo delle strutture sul piano degli orari, della frequenza, e anche le motivazioni e le valutazioni del servizio, variano a seconda delle differenti professioni. Per esempio, chi svolge attività professionali di alto livello (dirigenti e professionisti) sceglie di frequentare le strutture in base alle proprie esigenze lavorative. Queste persone arrivano in piscina direttamente da dove lavorano, molto spesso nella pausa pranzo. Si tratta

inoltre di soggetti che, compatibilmente alla loro professione, sono sposati, magari non hanno figli e scelgono il nuoto come attività per rilassarsi dallo stress lavorativo.

Nella categoria degli impiegati troviamo soprattutto donne che frequentano la piscina come luogo di incontro e di conoscenza, essendo prevalentemente singles. Secondo questi soggetti la piscina non offre in realtà momenti di grande divertimento e preferirebbero avere servizi o spazi, all'interno delle strutture, dove fare conoscenza con altre persone, come per esempio un bar o un ristorante. Lo stesso tipo di valutazioni valgono anche per gli operai che sono in maggioranza singles e quindi, oltre che il benessere fisico, cercano nuove amicizie.

I pensionati, infine, utilizzano la piscina soprattutto per soddisfare il bisogno di fare attività fisica e di mantenersi in forma (accoppiano infatti al nuoto lunghe passeggiate nei giardini adiacenti alle strutture) e la frequentano in orari dove sanno di incontrare bassa affluenza (la mattina presto). Per questi ultimi la possibilità di scegliere gli orari in base all'utenza complessiva, deriva dalla libertà dal lavoro e dalla possibilità di gestire il proprio tempo libero.

Il livello di istruzione può essere un'altra variabile di segmentazione della domanda e generalmente esiste una correlazione positiva fra il titolo di studio e l'occupazione professionale, per cui queste dimensioni vengono considerate interne.

È pur vero che per certi tipi di sport, come per esempio il tennis (che poi successivamente analizzeremo), la segmentazione della domanda attraverso le variabili socio-professionali (occupazione e titolo di studio) mostra una composizione in cui sono rappresentate, più o meno, tutte le fasce di età e molteplici professioni: si tratta di uno sport che coinvolge ampie quote della popolazione, abbastanza eterogenee dal punto di vista socio-economico, ma accomunati dalla passione per lo stesso sport.

2.4.4. Il reddito

Come si è detto all'inizio del capitolo, un mercato non è influenzato solo dal numero delle persone, ma anche dal loro potere di acquisto. Il reddito, il modo in cui è distribuito e viene speso, sono fattori di importanza essenziale nella differenziazione della domanda e nelle conseguenti strategie di segmentazione di quest'ultima.

In particolare, la categoria di reddito che deve essere presa in considerazione come indicatore della propensione alla spesa è il reddito discrezionale (Stanton W., Varaldo R., 1986), ovvero l'ammontare di denaro che rimane a disposizione di un soggetto dopo che sono state pagate le tasse e acquistati i beni di prima necessità cui non si può assolutamente rinunciare.

In generale, le persone che dispongono di un reddito elevato sono interessate ai cosiddetti sport d'élite, come per esempio il golf e l'ippica, per i quali è necessario un certo budget (per esempio la quota di iscrizione per diventare soci in un golf club in Italia si aggira intorno ai 2000 €, oppure la spesa per l'acquisto di un cavallo, ed anche per la sua cura, che è elevata).

Gli sport considerati di massa, primo tra tutti il calcio, non implicano invece risorse economiche ingenti per quanto riguarda la pratica, mentre sul piano della fruizione dello spettacolo possono comportare anche una spesa rilevante.

Un altro interessante indicatore della propensione alla spesa di un utilizzatore di sport è il cosiddetto reddito psichico (Stanton W., Varaldo R., 1986), nel quale sono inclusi un ambiente accogliente, un clima confortevole, ecc. Relativamente alla fruizione dello spettacolo sportivo, questa categoria di reddito risulta particolarmente importante, in quanto assistere ad un evento sportivo procura negli spettatori un intenso entusiasmo per uno spettacolo che ha connotazioni emozionanti. Se lo sport è capace di suggerire forti emozioni, è quindi probabile che anche chi non dispone di un reddito molto elevato sia comunque propenso a fare un sacrificio e ad investire una parte delle proprie risorse per evadere dalle routine della vita quotidiana.

2.5. LA DOMANDA DI SPORT DELLE AZIENDE

La diminuzione delle risorse pubbliche a favore delle associazioni sportive e degli enti di promozione, che fino a qualche anno fa costituivano la principale voce di entrata per questi organismi, comporta da parte delle società sportive l'attuazione di strategie che spesso si risolvono esclusivamente in azioni di promozione volte al reperimento di fondi per il finanziamento delle proprie attività e/o l'organizzazione di un evento.

Le organizzazioni sportive, pertanto, non agiscono esclusivamente nei confronti di chi pratica sport o del pubblico che assiste all'evento sportivo, ma focalizzano anche la propria attenzione verso altri destinatari, il che assume un'importanza sempre più grande, soprattutto perché permette a queste organizzazioni di amplificare le proprie entrate e, conseguentemente, di disporre di nuove risorse finanziarie.

In questa complessità di soggetti e di interessi, le società sportive svolgono un ruolo che è una sorta di collante delle diverse logiche che ruotano attorno allo sport.

Il mondo dello sport è attraente per molte aziende di consumo grazie alla sua grande valenza comunicativa. Oggi, un elevato numero di aziende decide, infatti, di legare il proprio marchio a quello di un club e/o di un evento sportivo.

La sponsorizzazione può essere definita come una relazione di scambio nella quale un'impresa fornisce un apporto finanziario, o in prodotti, a una organizzazione sportiva in cambio di prestazioni utili a perseguire obiettivi di marketing e comunicazione pianificati.

Il responsabile di marketing della società sportiva deve riuscire a dimostrare all'azienda sponsorizzatrice che l'operazione è in grado di far raggiungere gli obiettivi proposti, a fronte di un investimento concordato.

Vedremo poi come l'associazione sportiva dilettantistica da noi presa in esame dovrà analizzare con molta attenzione sia la domanda delle persone, in quanto ovviamente saranno queste ad usufruire dei servizi offerti, ma anche studiare la domanda di sport delle aziende, in quanto le sponsorizzazioni e i rapporti di partnership (che tratteremo nel capitolo 6) sono di vitale importanza per raccogliere i fondi necessari allo svolgimento della propria attività di promozione dello sport.

3. L'OFFERTA DI SPORT

3.1. LA DIFFUSIONE DEGLI IMPIANTI SPORTIVI IN ITALIA

La crescente dimensione economica del settore sportivo induce ad analizzare l'attuale struttura dell'offerta di servizi sportivi nel nostro Paese.

Gli impianti per la pratica sportiva disponibili sul territorio nazionale costituiscono un elemento fondamentale per inquadrare la dimensione dell'offerta.

I forti mutamenti che hanno interessato le modalità e le forme con cui si manifesta la domanda di attività sportiva, di partecipazione e consumo degli eventi sportivi hanno esercitato notevoli effetti di ricaduta anche sulla richiesta di servizi e strutture della pratica sportiva.

In Italia, secondo alcune stime effettuate dal Coni nel 2001, furono censiti 70.030 complessi sportivi, composti da 80.121 impianti, che si articolano a loro volta in 146.256 singoli spazi di attività sportiva. Il confronto con i dati ancora precedenti, evidenzia che negli ultimi quaranta anni il numero degli impianti sportivi in Italia è aumentato contestualmente all'espansione e alla diffusione della pratica sportiva.

Un censimento più aggiornato degli impianti sportivi presenti nel nostro territorio nazionale al momento attuale non esiste. Il fatto che non esiste, però, non significa che la situazione sia ferma, tutt'altro. Il Coni conferma che sono in corso i lavori per realizzarlo, ma trattandosi di un lavoro lungo e complesso, è assai difficile fare previsioni e dare scadenze su quando sarà pronto. Possiamo però soffermarci sulle singole realtà regionali per rendercene conto. In questa sede analizzeremo la situazione delle Marche.

Il censimento è stato svolto in 239 comuni, e gli impianti complessivi risultano 3100 e 4369 gli spazi d'attività, con un aumento significativo del 33% rispetto alla rilevazione del 2007, e in stragrande maggioranza di proprietà pubblica (80% circa¹). Tale censimento è in continuo aggiornamento.

Il censimento comprende tutti i complessi sportivi presenti nelle 5 Province e in tutti i comuni: piscine, palestre, palazzi dello sport, complessi sportivi polifunzionali, campi sportivi, palestre scolastiche, impianti e campetti parrocchiali, stadi, distinguendo tra impianti all'aperto e al coperto.

Per quanto riguarda la nostra provincia, Ancona, gli impianti sportivi sono 738 (128 del Comune omonimo).

Nella tabella sottostante (Tab.1) è rappresentata un'analisi della presenza di impianti dedicati alle singole attività sportive, analizzati provincia per provincia.

¹ Valore riportato nel censimento effettuato dal Coni Marche

Tab.1 – Numero di strutture dislocate nelle 5 Province marchigiane raggruppate per tipologia di sport a cui si dedica

Impianti Sportivi per attività sportiva							
	calcetto	calcio	ginnastica	nuoto e altre attività	pallacanestro	pallavolo	tennis
Ancona	118	137	72	22	130	161	112
Ascoli Piceno	90	61	8	25	31	52	42
Fermo	82	78	8	87	28	53	42
Macerata	149	104	72	26	80	110	95
Pesaro-Urbino	207	10	37	102	218	201	115

Fonte: Coni

Dai dati in tabella possiamo notare come la quantità di impianti adibiti ad ogni singola attività varia molto in funzione della provincia presa in considerazione. La distribuzione degli impianti si diversifica da provincia a provincia, e di conseguenza anche l'offerta sportiva sarà differente. Come possiamo vedere nella nostra provincia gli impianti sportivi predominanti sono quelli relativi al calcio, all'opposto della provincia di Pesaro-Urbino, dove sono solo dieci (è l'attività sportiva con meno strutture tra quelle prese in considerazione).

Nella provincia di Ancona il peso del tennis nel totale degli impianti è del 15%, valore in linea con quello della Regione (14%)².

Nella nostra provincia c'è un impianto ogni 650 abitanti circa (la più virtuosa è ancora Pesaro-Urbino con un impianto ogni 420 abitanti).

La nostra regione, e più generalmente le regioni del Centro - Italia, sono caratterizzate da livelli di spesa per lo sport comparativamente contenuti. In queste aree dove l'associazionismo ha una presenza molto significativa, le organizzazioni sportive sono diffuse sul territorio e contano sull'autofinanziamento e sul volontariato, lo sport è una voce di spesa che incide in modo limitato sul bilancio regionale. Inoltre, sono proprio le regioni del centro che evidenziano il miglior livello di qualificazione e diffusione dell'impiantistica sportiva.

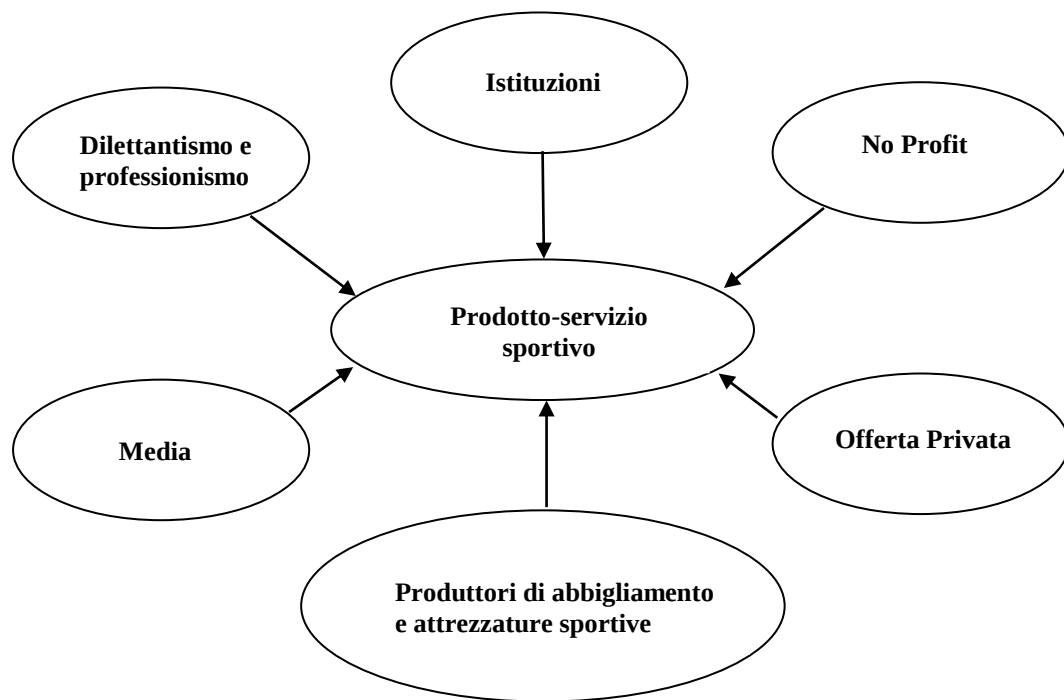
² Il totale degli impianti calcolabile dai dati in tabella non corrisponde al totale dei censimento perché nell'analisi proposta non vengono presi in considerazione tutte le attività sportive, ma quelle generalmente più praticate, oltre al fatto che un impianto può essere dedicato a più attività sportive contemporaneamente

3.2. LE COMPONENTI DELL'OFFERTA SPORTIVA

La varietà delle organizzazioni che compongono l'offerta sportiva (associazioni no profit, palestre, centri sportivi, Federazioni, Leghe, media, ecc.) si è fortemente articolata negli ultimi decenni. La composizione dell'offerta sportiva è una conseguenza sia dei processi storici ed istituzionali che caratterizzano il nostro Paese, sia dei cambiamenti che si manifestano nella domanda di sport delle persone, delle imprese e dei media.

La composizione dell'offerta può essere schematizzata nella figura (Fig.1), dove i cerchi esterni raffigurano i soggetti che concorrono a determinare il prodotto sport (cerchio centrale). I singoli elementi non sono tra loro indipendenti e nella realtà odierna vengono affermandosi molteplici e variegate combinazioni.

Fig. 1 – Le componenti dell'offerta sportiva



Fonte: P. Zagnoli, E. Radicchi, 2003

La pratica sportiva e il prodotto sport possono essere per esempio il risultato di relazioni tra le Istituzioni, il no profit e il dilettantismo. Gli enti locali predispongono l'infrastruttura (palestra, piscina, palazzetto, ecc.) e le associazioni sportive vi innestano i loro prodotti, facendo “vivere” gli impianti.

Il professionismo ha legami con le Istituzioni, i media e i produttori di beni strumentali e di abbigliamento per lo sport. L'organizzazione di un grande evento sportivo richiede il coinvolgimento delle Istituzioni locali e nazionali, delle organizzazioni sportive dei vari paesi, cresciute spesso nell'ambito del no profit, dei media che distribuiscono su scala mondiale notizie e filmati, dei produttori di abbigliamento e di attrezzature sportive, ecc.

La possibilità di praticare alcune discipline (tennis, calcio, nuoto, ecc.) è garantita non soltanto da associazioni sportive, ma anche da centri privati il cui core business si espande verso le attività di fitness offrendo servizi legati non solo al benessere fisico, ma anche a quello mentale delle persone.

Società di gestione privata partecipano alla costruzione di impianti e infrastrutture per lo sport utilizzate da società professionistiche oppure da enti locali per la organizzazione di eventi legati non esclusivamente allo sport (tornei giovanili, campionati mondiali, ecc.), ma anche attività connesse alla sfera dell'intrattenimento (concerti, festival, mostre, ecc.).

Lo sport è infatti un prodotto "popolare" e assume non soltanto una valenza legata al bisogno di socializzazione e aggregazione, ma soddisfa anche l'esigenza di divertimento delle persone, stimolando interessanti aree di business per l'offerta privata.

Il prodotto-servizio sportivo nella realtà odierna difficilmente è espressione di un singolo elemento dell'offerta. Le componenti dell'offerta combinate tra loro in modo variegato e con pesi differenziati, concorrono alla innovazione del settore.

3.2.1. Le istituzioni

Il mondo dello sport intrattiene una serie di rapporti privilegiati con alcune importanti istituzioni che lo influenzano e in parte lo condizionano. Pensiamo innanzitutto al ruolo esercitato dallo Stato, soprattutto dal punto di vista finanziario. Oltre ai vari contenuti elargiti sotto forma di lotterie, agevolazioni fiscali e finanziamenti erogati attraverso gli enti locali, lo Stato svolge anche il ruolo di sponsor (Piantoni G., 1999). Anche se non è lo Stato in quanto tale ad assumere tale veste, riesce ad attrarre l'attenzione di altre aziende, agendo attraverso quelle municipalizzate, che investono nell'evento sportivo, magari "patrocinandolo": un segnale di interesse pubblico per l'evento sportivo può garantire una maggiore partecipazione anche da parte del pubblico.

Il Coni³ è considerato l'organismo più importante del mondo sportivo italiano, in quanto ad esso fanno capo tutte le discipline. A seguito della crisi che lo ha attraversato all'inizio del nuovo millennio e dopo una serie di interventi legislativi

³ Comitato Olimpico Nazionale Italiano

ad hoc, è stata istituita la società Coni Servizi Spa, nata con l'intento di sviluppare e fornire alle Federazioni Sportive Nazionali, in particolare, e alle altre realtà sportive, in generale, attività ad alto valore aggiunto quali per esempio consulenze specializzate e servizi di supporto. Con una strategia che potremmo definire *market oriented*, Coni Servizi definisce una serie di attività a partire dalle esigenze espresse direttamente dai destinatari, ovvero le Federazioni, gli enti di promozione, le associazioni riconosciute, ecc.

Fra le principali attività svolte da quest'ultima, grande valore è attribuito allo sviluppo di una rete associativa di rapporti e relazioni con gli attori del mondo sportivo attraverso cui fornire servizi di supporto per i propri associati: la creazione di una rete Intranet federale, in sinergia con il portale del Coni, la gestione dell'immagine e del marchio delle Federazioni, lo sviluppo di tecnologie ICT, ecc.

Dal punto di vista economico-finanziario, fino al 2000, al Coni confluivano proventi derivanti da Totocalcio e Totogol, fondi consistenti che finanziavano le attività delle migliaia di società associate alle Federazioni sportive.

Prima dell'introduzione del Decreto Legislativo Melandri (1999)⁴, infatti, le Federazioni sportive riconosciute dal Coni ricevevano da quest'ultimo una serie di finanziamenti stabili, sulla base di alcuni indicatori, quali, per esempio, i risultati agonistici conseguiti, il numero di tesserati, le attività poste in essere a livello internazionale dalla Federazione, ecc. Una volta venuti meno questi contributi, e quindi di riflesso quelli destinati alle piccole associazioni sportive, l'attività di queste organizzazioni si è orientata alla ricerca di finanziamenti privati, ovvero alla individuazione di aziende disposte a sponsorizzare l'attività delle Federazioni. Se da una parte il mondo dell'associazionismo riesce ad arginare il problema economico soprattutto grazie al contributo delle risorse umane che prestano la propria attività gratuitamente nella gestione e nella organizzazione delle diverse attività, dall'altra le Federazioni sembrano orientarsi alla ricerca di sponsor e partner con cui realizzare collaborazioni sia sul piano tecnico (*co-technology*) che promozionale (*co-marketing*).

⁴ Tale decreto, attribuendo alle Federazioni sportive nazionali la personalità giuridica di diritto privato, incide sul rapporto organico fra queste ultime e il Coni, sancendo il passaggio da una struttura federale unitaria a una decentrata. Il decreto, inoltre, prevede l'allargamento della rappresentanza negli organi di governo del Coni e tutte le componenti del mondo sportivo, compresi atleti e tecnici.

Oltre al Coni e allo Stato, anche gli *enti locali* (Regioni, Province e Comuni) svolgono un ruolo molto importante nel favorire la pratica sportiva, soprattutto sul piano della dotazione territoriale dell'impiantistica destinata allo sport. Con il decentramento funzionale, lo Stato ha infatti trasferito agli enti locali le competenze amministrative riguardanti la promozione di attività sportive e ricreative e la realizzazione dei relativi impianti ed attrezzature (Ascani F., 2004).

Il numero di praticanti è diventato un indicatore della qualità della vita di un paese, per cui l'obiettivo degli enti locali è valorizzare le risorse esistenti per garantire a chiunque lo voglia il diritto di fare sport. Se da un lato è certamente opportuno promuovere lo sport attraverso l'impegno e la partecipazione degli enti locali per la costruzione e ristrutturazione degli impianti, dall'altro questi ultimi, per poter svolgere i compiti demandati dallo Stato, hanno bisogno di risorse economiche.

A seguito della diminuzione dei contributi pubblici a favore dello sport, e quindi della minore disponibilità di risorse economiche da destinare agli impianti, sono sempre più frequenti le collaborazioni fra pubblico e privato per la costruzione e la manutenzione delle strutture sportive, attraverso forme di *project financing*⁵.

⁵ Il *project financing* è un sistema di finanziamento per la realizzazione di infrastrutture pubbliche, che attinge prevalentemente a risorse progettuali e a capitali privati, recuperabili grazie al flusso di denaro generato dall'infrastruttura stessa, una volta che questa sia entrata in gestione.

L'ente locale rimane il proprietario degli impianti ma ne affida la gestione a soggetti privati (*concessionari*), generalmente gruppi di imprenditori di diversi settori (imprese edili, investitori, società di servizi, associazioni sportive, ecc.). l'Istituzione locale, quindi, oltre a definire gli indirizzi di politica sportiva per il territorio di sua competenza, stabilisce i requisiti che i concessionari privati devono possedere e verifica periodicamente i risultati raggiunti.

La scelta della finanza di progetto consente agli enti locali di non sostenere direttamente in tutto o in parte i costi di intervento (costruzione o ristrutturazione), di manutenzione e di gestione. Inoltre, la scelta di utilizzare la formula giuridica dei *project financing*, coinvolgendo partner esterni al mondo sportivo, quali banche, società private, ecc., consente di ripartire il rischio connesso a grandi investimenti in infrastrutture per lo sport e di realizzare progetti complessi che un singolo operatore non potrebbe sostenere.

3.2.2. L'offerta delle associazioni sportive

Lo sport italiano è nato e cresciuto grazie ad una fitta rete di associazioni e società sportive sostenute dal lavoro volontario e dalla passione di migliaia di persone; quest'ultime costituiscono la quota preponderante dell'offerta sportiva nel nostro paese.

Nonostante nel corso degli ultimi anni lo sport competitivo si sia lasciato trasportare dalle innovazioni tecnologiche e da alcuni mutamenti sociali che gli hanno fatto perdere parte dei tratti caratteristici originari, la domanda di pratica di sport non agonistica è comunque caratterizzata da una certa vitalità. Lo sviluppo della pratica sportiva indirizzata a tutti è frutto dell'azione storica delle associazioni sportive che si basano sui valori di convivialità, socialità, formazione e valorizzazione dell'individuo.

Il concetto base su cui si fondano le associazioni sportive è sostanzialmente quello del “c'è spazio per tutti” e all'interno di queste strutture coesistono la promozione sia di attività sportive e motorie consolidate, come lo sport agonistico ufficiale” delle Federazioni, sia le attività svolte a livello amatoriale. Favorendo la partecipazione e coinvolgendo i protagonisti (ovvero i soci), l'associazione offre a tutti i soci-praticanti non solo di partecipare a programmi di attività sportiva personalizzati, ma anche di occuparsi dell'organizzazione, ricoprendo diversi ruoli.

Alla base dei *valori* portanti dell'*associazionismo* e più in generale del mondo sportivo no profit, si pone la *centralità del socio e delle persone* che di volta in volta vengono coinvolte nelle attività e nella loro programmazione.

Le società sportive non professionistiche (associazioni sportive non riconosciute, associazioni sportive riconosciute, società sportive dilettantistiche, ecc.) pur

essendo “caratterizzate da una gradevole vivibilità” (Piantoni G., 1999), devono sostenere adempimenti fiscali che spesso si rivelano pesanti, perché nella maggior parte dei casi vivono con risorse economiche limitate. In alcuni casi il mondo no profit del settore sportivo può fare affidamento per la propria gestione economico finanziaria su alcuni contributi a fondo perduto stanziati da enti pubblici (Stato, Regione, Province e Comuni) che rappresentano sicuramente una fonte economica di non poco rilievo, anche se purtroppo si tratta di erogazioni *una tantum* che dipendono dai budget a disposizione dell'ente erogatore.

Se fino a pochi anni fa l'associazionismo sportivo poteva fare affidamento su contributi di natura federale provenienti direttamente dalle risorse a disposizione del Coni, venendo meno tali risorse, le piccole società e associazioni continuano a contare prevalentemente sulle proprie capacità. Le persone che volontariamente prestano la loro attività all'interno dell'organizzazione sportiva contribuiscono da un lato al contenimento dei costi di gestione e dall'altro alla promozione dell'attività nei confronti dei potenziali nuovi soci.

L'offerta di sport no profit è spesso in “simbiosi” con la domanda stessa di sport. La maggior parte delle persone che usufruiscono delle attività offerte dalle associazioni sportive in qualità di atleti (in questo senso domandano sport), sono al tempo stesso dei fattori produttivi dell'offerta, poiché prestano la loro opera nello svolgimento e nella gestione dei servizi offerti dall'associazione. Le persone

che praticano sport sono dunque a loro volta coinvolte nell'organizzazione e nella gestione delle attività, e il *forte radicamento locale* è una ragion d'essere dell'associazione stessa.

Non a caso molto spesso, proprio per fronteggiare l'esigenza di reperire fondi, le piccole società organizzano eventi con lo scopo di attrarre un pubblico ampio, anche se a carattere prevalentemente locale, attraverso il quale raccogliere fondi e risorse. Pensiamo per esempio ad iniziative come feste, sagre, lotterie, spettacoli teatrali, ecc. organizzate nel paese o nel quartiere di una grande città. Le persone che dedicano il loro tempo per la riuscita di queste iniziative sono anche coloro che durante la settimana frequentano l'associazione per fare sport o altri tipi di attività, e quindi contribuiscono, svolgendo una pluralità di ruoli, all'esistenza di una organizzazione sportiva.

Nelle attività sportive di natura amatoriale è fondamentale l'impegno delle persone che partecipano attivamente alla vita della associazione e il loro sforzo non appare tanto mirato al contenimento dei costi, quanto piuttosto a rendere la qualità del servizio offerto migliore e rispondente ai bisogni degli utenti che sono parte della stessa comunità.

Se da un lato nell'associazionismo e nel dilettantismo viene attuata una politica volta al reperimento di risorse economiche, ricorrendo per esempio a sponsor locali, dall'altro, l'attività di promozione ha come obiettivo principale la

diffusione della pratica sportiva e motoria quale *forma di espressione delle persone* (Floriddia M., 2015). Il ruolo dell'associazione è infatti promuovere l'attività sportiva in tutte le occasioni possibili, considerando lo sport uno strumento che va oltre le tecniche e i risultati, poiché è in grado di far incontrare e aggregare le persone.

3.2.3. L'offerta delle società sportive

Per quanto riguarda le società sportive la situazione è differente. Fino agli anni Sessanta l'ordinamento sportivo era caratterizzato prevalentemente nell'ambito di associazioni private con finalità sportive e sociali, quali la diffusione e la promozione dello sport. Lo scopo dell'associazione sportiva è di natura ideale e non economico. Fino a quel momento, anche le società sportive erano organizzate e gestite nell'ambito dell'associazionismo e del dilettantismo, ovvero utilizzando prevalentemente le risorse umane e disponibili a prestare la propria attività gratuitamente, senza l'esigenza di ricorrere a strumenti gestionali particolarmente sofisticati.

Il rapido e costante aumento di interessi economici legati allo sport e la conseguente necessità di dare trasparenza ai bilanci ha portato all'emanazione

della Legge n.81/81⁶. Tale normativa disciplina innanzitutto il professionismo sportivo disponendo che “possono stipulare contratti con atleti professionisti solo società sportive costituite nella forma di società per azioni o di società a responsabilità limitata”.

Di fatto, si *impone la trasformazione della società sportiva in impresa* ma allo stesso tempo si impedisce di remunerare i soci azionisti obbligando al reinvestimento interno degli utili; la finalità è rimasta di tipo no profit e quindi il management ha continuato ad anteporre il risultato sportivo a quello aziendale.

Successivamente, con l’approvazione della Legge n.585/96⁷ sono state apportate ulteriori modifiche alla normativa precedente. A distanza di quindici anni, le società sportive professionistiche hanno la possibilità di svolgere attività connesse e collaterali a quella principale, di avere fine di lucro e di distribuire utili agli azionisti: dal 1996 viene sancito il passaggio dello sport professionistico ad una concezione “business oriented” (Zagnoli P., Radicchi E., 2003). Come principale conseguenza di ciò, la società sportiva, dal momento in cui acquisisce lo scopo di lucro, ha la necessità di remunerare il capitale investito.

⁶ Legge 23 marzo 1981, n.81

⁷ Legge 18 novembre 1996, n.586 che converte in Legge i Decreti Legislativi nn.415 e 486 del 23 luglio e del 20 settembre 1996

Le strategie divengono complesse e sono volte non solo ad ottenere i risultati agonistici positivi, ma anche a fronteggiare i costi di gestione e “mantenere” l’equilibrio economico-finanziario nel medio-lungo periodo.

Ciò significa, quindi, per una società sportiva l’assunzione di una struttura di tipo aziendale, sviluppando le diverse aree strategiche d’affari della società e agendo sui processi che generano valore. A differenza di quanto avviene nel mondo dell’associazionismo e del dilettantismo, la gestione strategica della società sportiva è principalmente volta alla soddisfazione degli obiettivi specifici di quest’ultima, che possono andare dalla promozione del proprio *brand*, alla soddisfazione dei bisogni di un particolare target di domanda verso cui realizzare una politica di fidelizzazione che vede aumentare le entrate della società. All’interno delle società professionistiche convivranno quindi attività sia orientate da logiche di fidelizzazione della domanda, di diffusione e valorizzazione del brand, ecc., sia ovviamente attività volte alla promozione e alla diffusione dello sport.

3.2.4. L’offerta privata di sport

L’ampliamento del tempo libero disponibile e l’evoluzione della struttura socio-economica della società attuale, hanno indotto l’offerta sportiva definita

“pubblica”, ovvero proveniente da organizzazioni che fanno capo alle Federazioni sportive nazionali oppure al no profit, a competere con quella parte dell’offerta sportiva che non fa parte del mondo dell’associazionismo, né di quello federale e viene pertanto definita “privata”. L’obiettivo di quest’ultima è la realizzazione di profitti attraverso l’offerta di servizi di sport in grado di soddisfare i nuovi bisogni della domanda.

A provocare il rapido sviluppo dell’offerta privata di sport hanno contribuito alcuni fattori, soprattutto dal lato della domanda:

- L’interesse alla pratica sportiva da parte di fasce della popolazione (adulti, donne, anziani, singles) che privilegiano forme di partecipazione flessibile;
- La presenza di categorie di praticanti dotati di capacità di spesa e della possibilità di organizzare il proprio tempo libero;
- La consapevolezza del valore dello sport come fattore di benessere fisico e di miglioramento generalizzato della qualità della vita

La crisi di alcune modalità di offerta, come per esempio quelle delle tradizionali società sportive, caratterizzate da “barriere all’entrata” per i potenziali clienti (obbligo del tesseramento, orari scarsamente flessibili, corsi inadeguati alle esigenze individuali, ecc.) è stato il punto di partenza per l’ampliamento del settore privato. Alcuni imprenditori hanno intuito la necessità di sostituire il

modello tradizionale di sport organizzato, con un'offerta capace, in nome del profitto, di adattare le proprie regole alla esigenza della domanda.

Per rispondere alla variegata e frammentata domanda di sport, sono nati *centri sportivi privati* che offrono all'utente la possibilità di praticare molteplici discipline in strutture *polivalenti* dove ci sono per esempio palestra, campi da calcetto in sintetico che possono essere utilizzati per praticare tennis, pallavolo, ecc., e che aggiungono servizi accessori come bar, spazi relax, ecc. per soddisfare le molteplici esigenze degli utenti.

3.3. LA CONCORRENZA

In ogni mercato esiste una domanda e un'offerta. Nell'ambito di quest'ultima si può identificare l'offerta di una specifica società o associazione e quella delle concorrenti.

Nell'ottica di marketing è fondamentale, come già detto, analizzare la domanda per valutarne le caratteristiche e le attese, ma è anche estremamente importante

individuare e conoscere la concorrenza che ambisce a conquistare la preferenza dei consumatori.

Anche nel mercato sportivo, dunque, è fondamentale soffermarsi ed analizzare la concorrenza, tenendo conto che vi possono essere diverse tipologie di concorrenti.

Si possono identificare tre tipologie di concorrenza:

- La concorrenza diretta, fatta da un'altra società che svolge la medesima attività e che è in modo esplicito alternativa all'offerta di altri operatori. È quella che viene più facilmente percepita e di cui è impossibile ignorare l'impatto;
- La concorrenza indiretta, rappresentata da società di altri sport, che possono porsi in alternativa cercando di attrarre i potenziali appassionati;
- La concorrenza allargata, individuabile in tutte quelle forme, anche molto diversificate, che possono interessare un individuo in termini sia di svago che di benessere fisico (cinema, teatro, o più in generale tutte quelle attività che permettono all'individuo di trascorrere piacevolmente il proprio tempo libero).

Le società dovranno sempre monitorare la concorrenza in qualsiasi momento e in maniera continuativa. Per quest'ultima sarà importante comprendere chi sono i concorrenti che possono rappresentare una potenziale minaccia e offrire un servizio migliore o una proposta commerciale competitiva, valutare quali spazi offrono e che tipo di pacchetti. Inoltre, nel formulare la propria offerta, sarà importante conoscere che cosa fanno i concorrenti diretti.

PARTE SECONDA

LE LEVE DEL MARKETING MIX NELLO SPORT

4. IL PRODOTTO SPORTIVO

L'offerta del prodotto sportivo deve essere basata su un'efficace strategia, formulata attraverso l'identificazione dei principali segmenti della domanda da servire e la messa a punto di un coerente marketing mix, relativo all'insieme delle leve da attivare nei confronti del potenziale cliente.

Le leve di marketing utilizzabili nel mercato sportivo sono numerose e richiedono una scelta mirata da parte del responsabile marketing, in modo da comprendere su quale di esse puntare per prendere delle decisioni mirate.

Il costo di ciascun fattore va confrontato con i possibili benefici che esso può apportare. Tali fattori possono essere classificati in base a quattro grandi tipologie, definite nel gergo del marketing le quattro P:

1. Fattori relativi al prodotto-servizio
2. Fattori relativi al prezzo
3. Fattori relativi alla promozione
4. Fattori relativi alla distribuzione

Per ogni segmento dovrà essere formulata una strategia, mettendo in evidenza ogni decisione presa e ragionando su quale fattore si decide di puntare per raggiungere il target di riferimento.

Per prodotto “sportivo” facciamo riferimento generalmente (e soprattutto per quanto concerne una associazione sportiva) ad un servizio¹, e quindi in sede di marketing dovremmo tener conto delle sue specifiche caratteristiche.

Partiamo quindi dalla definizione di servizio: un servizio è *“qualsiasi attività che una parte può fornire ad un'altra, la cui natura sia essenzialmente intangibile e non implichi proprietà di alcunchè. La sua produzione può essere legata o meno ad un prodotto fisico”* (Kotler P., 2003).

Nella maggior parte dei servizi si possono individuare quattro caratteristiche fondamentali:

- I servizi sono *intangibili*: quindi presentano delle caratteristiche soprattutto legate all'emozionalità;
- Sono *inseparabili* da chi li erogano, cioè nell'atto dell'erogazione la fonte sarà presente e la produzione e il consumo avvengono simultaneamente

¹ Da qui in poi identificheremo con prodotto sportivo sia che fosse un prodotto, un servizio o una combinazione di entrambi

- Dal momento che un servizio è legato alla sua fonte, può essere anche altamente *variabile*, in quanto dipende sia da chi lo svolge che dal momento dell'erogazione.
- Infine non possono essere *immagazzinati*, per cui un servizio non consumato rappresenta una perdita per sempre.

Molti servizi richiedono inoltre il coinvolgimento del cliente come parte integrante dell'erogazione e il consumatore svolge quindi un ruolo chiave nello stabilire la natura e la qualità del servizio, oltre che assumere contemporaneamente il ruolo di produttore e di consumatore.

Il servizio sportivo è l'organizzazione di una attività posta in essere da una "impresa" sportiva, al fine di permettere alle persone di fare sport, attività fisica oppure soddisfare un bisogno di svago e di divertimento (Zagnoli P., Radicchi E., 2003).

Il prodotto sportivo presenta le caratteristiche di un servizio che soddisfa i bisogni dei praticanti e degli spettatori (quali per esempio la salute e il benessere, lo svago, la socializzazione, ecc.). È chiaro quindi che la gestione della leva del prodotto nello sport richiede una elevata attenzione al coinvolgimento del cliente e alla qualità del servizio.

4.1. LA SPECIFICITÀ DEL PRODOTTO SPORTIVO

Il prodotto del settore sportivo è un servizio intangibile che si caratterizza come una attività che viene posta in essere da una organizzazione sportiva con l'obiettivo di soddisfare un bisogno, e quindi una domanda, di praticanti o di spettatori. Quest'ultimo genera una utilità per un determinato target di domanda. Esso è fortemente collegato alla motivazione di base che spinge l'individuo verso lo sport, adottando specifici atteggiamenti che lo portano a ricercare risposte ai propri bisogni, scegliendo di praticare oppure di assistere come spettatore.

Ora cerchiamo di analizzare questo tipo di servizio nella sua specificità.

Il servizio sportivo è composto in primis dal servizio di base (core service), destinato a soddisfare l'esigenza principale del cliente, che sostanzialmente risponde alla domanda: quale bisogno soddisfa il servizio offerto? La risposta varierà naturalmente nel caso in cui si tratti di una persona che intende praticare una qualche attività fisica o disciplina sportiva, oppure di una persona che intende solamente ottenere un beneficio in termini di intrattenimento e svago.

L'offerta del prodotto/servizio sportivo però non si esaurisce solo nell'offrire il core service, quindi accanto al servizio di base si svilupperanno una serie di

servizi aggiuntivi, che pur non essendo richiesti in maniera esplicita, sono molto graditi se disponibili, poiché migliorano la fruizione stessa del servizio.

Generalmente, anche se è il servizio di base a soddisfare l'esigenza principale della domanda, la scelta di usufruire dell'offerta di una organizzazione piuttosto che di un'altra, è influenzata da criteri che includono la valutazione dei servizi aggiuntivi. Gli elementi accessori al servizio di base sono di fondamentale importanza proprio perché rendono più appetibile il prodotto nei confronti della domanda.

In particolare, l'organizzazione che offre il servizio dovrebbe cercare di fidelizzare la domanda puntando a rendere appunto appetibile il proprio "prodotto" attraverso i servizi aggiuntivi. Le organizzazioni sportive dovranno quindi porre particolare attenzione ai servizi accessori, nel tentativo di avvicinare il proprio prodotto alle esigenze dei clienti.

Nell'erogazione del servizio sportivo entrano in gioco altri elementi che contribuiscono alla riuscita complessiva dello stesso, quali, per esempio, le attrezzature fisiche di supporto (abbigliamento sportivo, racchetta da tennis, ecc.).

Oltre a questo, un ruolo chiave è giocato dalle risorse umane che ruotano all'interno delle organizzazioni, in particolare quelle che sono a diretto contatto gli utenti. L'aspetto relazionale assume grande importanza, se si tiene conto che i

promotori del servizio sportivo sono proprio gli operatori che lavorano in una organizzazione.

Infine, nell'erogazione del servizio sportivo, l'elemento centrale è rappresentato dal cliente, sia esso praticante o spettatore.

La natura del prodotto sport, come abbiamo appena visto, è complessa e atipica proprio perché frutto di vari elementi (intangibili, ma anche tangibili) interrelati secondo molteplici modalità, anche assai differenziate.

Lo sport non è un processo produttivo predeterminato, non ha la funzione di produzione, ma prende forma contestualmente ai vari elementi che lo costituiscono. La combinazione fra i diversi aspetti, tangibili e intangibili, può dare risultati imprevedibili.

Il processo di produzione del servizio sportivo vede il continuo relazionarsi di diverse dimensioni e gli aspetti intangibili, come per esempio l'emozione, la passione, gli "umori" delle persone prevalgono su quelli tangibili. L'aspetto comunicativo ed emozionale assume un ruolo primario nella realizzazione del servizio sportivo e influisce sul risultato dello stesso.

Per l'organizzazione sportiva la difficoltà di gestire e controllare gli aspetti intangibili del servizio si traduce in una grande attenzione nei confronti degli

elementi tangibili², al fine di ampliare la gamma dei servizi offerti in grado di rendere appetibile il prodotto.

4.2. LA GESTIONE DEL SERVIZIO SPORTIVO

Appurata l'importanza dell'orientamento al cliente in una logica di marketing applicata allo sport, la gestione della propria offerta implica la considerazione di tutti gli aspetti che gli utenti percepiscono. È importante, quindi, non solo porre attenzione a quello che i clienti ricevono, ma anche al modo in cui si svolge l'interazione.

La gestione dell'offerta del servizio implica dunque quattro fasi:

1. Sviluppare il concetto di servizio;
2. Sviluppare un pacchetto di servizi di base;
3. Sviluppare un'offerta di servizi incrementata;

² Si parla spesso nel marketing dei servizi delle opportunità di “rendere tangibile l'intangibile” (Kotler P., 2003), ovvero del tentativo delle imprese di servizi di lasciare una traccia evidente delle proprie attività. Un esempio: offrire un gadget alla fine di un corso di tennis con il logo dell'associazione-società sportiva.

4. Gestire l'immagine e la comunicazione;

Il concetto di servizio di ciascuna impresa determina l'offerta del prodotto-servizio di quest'ultima.

Il pacchetto di servizi di base comprende l'insieme delle attività necessarie per soddisfare l'esigenza primaria che muove i clienti. Il pacchetto di servizi base è composto da:

- Servizi essenziali
- Servizi (e prodotti) di facilitazione
- Servizi (e prodotti) ausiliari

Il servizio essenziale è la ragione stessa che lo fa essere sul mercato: nel nostro caso prendiamo come esempio un corso di tennis.

Affinchè i clienti possano usufruire dei servizi essenziali sono spesso necessari alcuni servizi addizionali: per poter partecipare ad un corso di tennis è necessario avere gli attrezzi per giocare (palline e racchette). Queste attività addizionali vengono denominate servizi di facilitazione, in quanto facilitano l'uso del servizio essenziale: se mancano, questo non può essere fornito.

I servizi ausiliari invece adempiono ad un'altra funzione. Non facilitano la funzione o la fruizione del servizio essenziale, ma vengono aggiunti per accrescerne il valore e/o per differenziare il servizio da quello dei concorrenti. Nel nostro caso vedremo come proprio questi ultimi saranno un elemento che permetterà all'organizzazione sportiva presa in esame di differenziare il proprio servizio dalla concorrenza.

Un pacchetto di base ben sviluppato può garantire la buona qualità tecnica del risultato, purchè venga data particolare attenzione alla qualità delle interazioni fra cliente e fornitore.

Nell'offerta di servizi incrementata, quindi sono inclusi il processo del servizio e le interazioni tra l'organizzazione sportiva (fornitore) e i suoi clienti. Per favorire questa interazione, l'offerta del servizio dovrà comporsi di tre momenti fondamentali che costituiscono il processo di erogazione del servizio:

- Accessibilità del servizio;
- Interazione con l'azienda che offre il servizio;
- Partecipazione dell'utente

L'accessibilità del servizio dipende, fra le altre cose, dalla competenza del personale, dal tempo impiegato per svolgere le varie mansioni, dall'ubicazione

degli impianti, dagli strumenti e attrezzature, oltre che dal numero di clienti coinvolti contemporaneamente nel processo. In base a questi momenti i clienti giudicano se sia facile o meno accedere al servizio.

L'interazione con l'impresa che fornisce il servizio implica che i clienti entrino in contatto con il personale, si adattino ai sistemi operativi (la prenotazione, l'attesa, ecc.), interagiscano con le risorse tecniche e fisiche (macchine automatiche, strumenti e attrezzature necessari per l'erogazione del servizio, ecc.).

L'effettiva partecipazione dell'utente condiziona in modo decisivo il risultato del servizio.

Lo sviluppo dell'offerta di un servizio è quindi un processo integrato, per cui un nuovo servizio ausiliario deve tener conto di aspetti quali l'accessibilità, l'interazione e la partecipazione del cliente. Naturalmente, l'arricchimento di un servizio ausiliario ben progettato, può diventare un fattore critico di successo per l'organizzazione sportiva.

Nell'offerta incrementata entra in gioco anche l'immagine del fornitore. Poiché l'immagine esercita un effetto di filtro, se è positivo può esaltare una esperienza, mentre se è negativo può svalutarla: in questo caso diventa integrante la gestione della comunicazione nello sviluppo del servizio. La comunicazione esterna può influire sulla formazione dell'immagine dell'impresa (nel nostro caso dell'associazione sportiva) percepita dai potenziali utenti. Vedremo, soprattutto in

riferimento al nostro caso, l'importanza assunta dal “passaparola”, che non solo agisce nel lungo periodo, ma può avere anche un effetto immediato sulla valutazione della qualità del servizio.

4.3. IL CICLO DI VITA DEL PRODOTTO SPORTIVO

Anche per lo sport, come per ogni altro tipo di prodotto o servizio, in ottica strategica, può essere utilizzato il concetto del “ciclo di vita”, ossia l'insieme delle fasi di vita di un prodotto³, per poter definire il livello di vendite, i profitti attesi, il mercato degli utilizzatori, la concorrenza. Comprendere in quale fase del ciclo di vita si trova il proprio prodotto, rappresenta un elemento cruciale per una impresa, quindi anche per le organizzazioni sportive. Facciamo riferimento quindi ad uno strumento per orientare le strategie di marketing.

³ La gestione del ciclo di vita del prodotto, o Product Lifecycle Management (PLM) è un approccio strategico alla gestione delle informazioni, dei processi e delle risorse a supporto del ciclo di vita di prodotti e servizi, dalla loro ideazione, allo sviluppo, al lancio sul mercato, al ritiro.

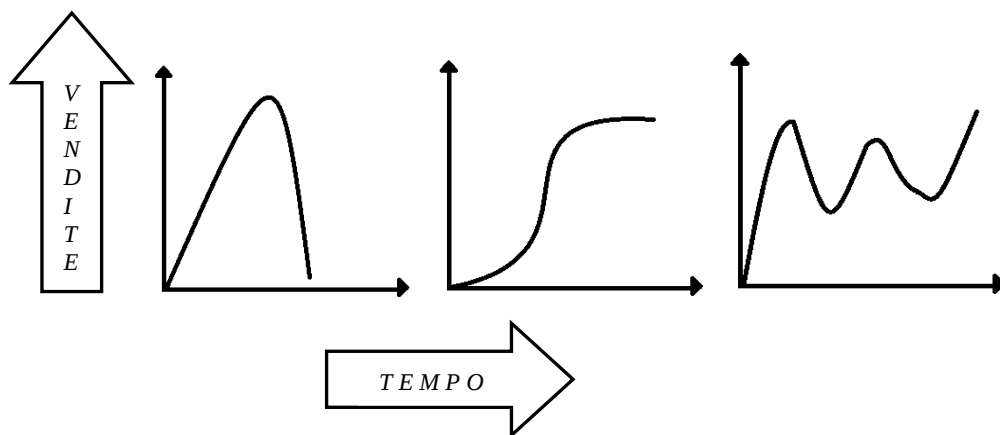
Se da un lato è abbastanza facile immaginare che per un prodotto tangibile possa esistere un ciclo di vita durante il quale questo subisce delle modificazioni in termini di livello di vendite o di profitto, dall'altro, è meno immediato comprendere che un servizio è caratterizzato durante la propria "vita" da diverse fasi, soprattutto se si tiene conto di uno degli aspetti che differenziano i servizi dai prodotti, ovvero il fatto che i primi non possono essere immagazzinati, essendo il momento della produzione simultaneo alla fase di consumo. Se, infatti, il bisogno rimane tendenzialmente costante nel tempo, il modo in cui esso può venire soddisfatto cambia nel tempo, in funzione dell'evoluzione della società. Parlando in termini di sport, come abbiamo detto, quindi, la domanda di sport rimane costante, mentre cambierà il modo in cui verrà soddisfatto il bisogno di sport, attraverso servizi sportivi differenti. Prendiamo come esempio la popolazione italiana: in futuro sarà sempre più una popolazione "anziana", la domanda di sport rimarrà più o meno costante, ma richiederà servizi sportivo-ricreativi con un contenuto di attività fisica soft, in alternativa alle attività aerobiche e più dispendiose a livello fisico, in auge nell'ultimo decennio.

Riassumendo quindi, il bisogno di fare sport, se da un lato è costante, dall'altro è soddisfatto da attività che variano a seconda delle fasce di età, culture, attitudini, ecc.

Il servizio sportivo è anch'esso caratterizzato da un ciclo di vita ed è utile individuarne le diverse fasi per poter elaborare diverse strategie di marketing.

Vedremo poi come il settore sportivo, che è quello di riferimento di questo lavoro, sarà caratterizzato da prodotti con cicli di vita che possiamo definire “non convenzionali”. Nella figura sottostante eccone alcuni esempi.

Fig.1 – Esempi di cicli di vita dei prodotti sportivi



Fonte: Zagnoli P., Radicchi E, 2003

Nella prima figura è rappresentata una impennata nelle vendite concentrata in un breve periodo di tempo, una sola fase di sviluppo e una di declino, legato generalmente a fenomeni di moda, fortemente amplificato dai media e caratterizzato da una vita relativamente breve poiché non sono univoci nella soddisfazione del bisogno. Pensiamo, per esempio, alle nuove discipline derivate da alcuni sport “tipici”, come per esempio “music basket o calcio-tennis: quest’ultimi sono spesso frutto di un’associazione fra discipline già esistenti, di volta in volta “amalgamate” in modo diverso, al fine di creare vere e proprie tendenze, che poi magari già l’anno successivo vengono scavalcate da una nuova moda.

Alcuni prodotti sportivi non sembrano invece essere caratterizzati dalla fase del declino, poiché mantengono le proprie caratteristiche fondamentali. Una disciplina sportiva in costante fase di maturità è per esempio il calcio che, fin dalla sua prima apparizione, rappresenta lo sport più praticato, come abbiamo visto nel capitolo 2. In generale, si può dire che le discipline sportive caratterizzate da questo ciclo di vita sono tutte quelle discipline che si configurano come “sport di massa”.

Infine ci sono prodotti sportivi per i quali alla fase della maturità e di apparente declino si accompagnano continue rivitalizzazioni del prodotto, mediante, per esempio, politiche di rilancio che ricorrono all’innovazione e alla comunicazione. In questi casi non si tratta di veri e proprie innovazioni, quanto piuttosto di

strategie di differenziazione, per cui le nuove attività proposte sono il risultato di una combinazione delle attività fisiche di base.

Vedremo poi nell'analisi del nostro caso, come il nostro prodotto sportivo di riferimento, il tennis, avrà un ciclo di vita che è una via di mezzo tra le due ultime rappresentazioni appena descritte.

5. IL PREZZO DEL PRODOTTO SPORTIVO

La determinazione del prezzo di un servizio sportivo è complessa e allo stesso tempo rappresenta un elemento di grande rilevanza nel processo decisionale di acquisto da parte dell'utilizzatore del servizio.

Innanzitutto è necessario stabilire che cosa si intende per prezzo. Il prezzo può essere definito come l'ammontare di denaro che un soggetto scambia per acquistare un prodotto o un servizio. A livello di singola impresa, il prezzo rappresenta un mezzo di stimolo alla domanda e un fattore determinante della redditività di lungo periodo.

All'interno del concetto di prezzo rientra inoltre un altro elemento di grande importanza, ovvero il valore che un soggetto attribuisce al prodotto e al servizio che vuole acquistare, sia esso un valore meramente economico oppure emozionale.

I diversi elementi relativi alla definizione di prezzo come leva del marketing mix, ne evidenziano la valenza multi-fattoriale, poiché è strettamente correlato alla tipologia di impresa, alla domanda e all'ambiente di riferimento (il mercato e la concorrenza). Per le decisioni inerenti al prezzo, una organizzazione sportiva deve provvedere a fissare i risultati che intende raggiungere. Nella determinazione del

prezzo possono essere perseguiti obiettivi diversi, classificabili in tre diverse categorie (Stanton W., Varaldo, 1986):

- Obiettivi orientati al profitto

In questa categoria rientrano sia la massimizzazione del profitto sia la realizzazione di un ritorno sul capitale investito. La massimizzazione del profitto fa parte del modello suggerito dagli economisti. Nella pratica è difficilmente applicabile non solo perché richiede una conoscenza precisa delle funzioni di costo e di domanda per ogni prodotto considerato, ma soprattutto perché presuppone una stabilità dell'ambiente competitivo raramente riscontrabile. L'aspettativa diffusa è un tasso di ritorno sugli investimenti e si traduce nel calcolo di un prezzo che assicuri entrate adeguate rispetto al capitale investito.

- Obiettivi orientati alle vendite:

Fra questi obiettivi rientrano la massimizzazione delle vendite e l'incremento della quota di mercato. L'incremento della quota di mercato implica l'adozione di un prezzo di penetrazione, ovvero un prezzo relativamente basso, inferiore a quello della concorrenza, al fine di accrescere il più rapidamente possibile il volume di vendite e quindi la quota di mercato. Diversa è la strategia del prezzo di scrematura, che si prefigge invece il raggiungimento di

un volume di affari elevato approfittando del fatto che alcuni acquirenti sono disposti a pagare ad un prezzo elevato l'alto valore percepito del prodotto;

- Obiettivi orientati al mantenimento dello status quo

Il mantenimento dello status quo mira alla stabilizzazione dei prezzi e all'allineamento con la concorrenza. In alcuni settori dominati da una impresa leader l'obiettivo è di sviluppare un rapporto stabile tra i prezzi dei diversi prodotti in concorrenza ed evitare forti oscillazioni che potrebbero compromettere la fiducia degli acquirenti. L'obiettivo dell'allineamento rileva che l'azienda si rende conto di non poter esercitare alcuna influenza sul mercato, soprattutto se è presente un'impresa dominante e se i prodotti sono standardizzati. L'impresa preferisce quindi indirizzare i propri sforzi verso strategie competitive in cui la leva del prezzo non è centrale.

Una volta fissati gli obiettivi da perseguire, una organizzazione sportiva può determinare il prezzo dei propri prodotti/servizi tenendo conto alternativamente di diversi fattori: i costi, la domanda e la concorrenza. Le politiche di prezzo tendono quindi a variare a seconda dei fattori che l'organizzazione sportiva decide di prendere in considerazione, per cui nella realtà è riscontrabile una varietà di comportamento di tali organizzazioni.

5.1. LA DETERMINAZIONE DEL PREZZO

La struttura delle organizzazioni sportive, che come abbiamo visto nel capitolo 1, possono essere suddivise in due macro aree – profit e no profit – incide notevolmente sulla composizione dei costi delle imprese del settore, determinando differenti valutazioni in merito alla determinazione del prezzo di vendita di un prodotto/servizio.

Tradizionalmente una organizzazione sportiva no profit, come per esempio una associazione o una polisportiva, ha come obiettivo principale la copertura dei costi sostenuti per la fornitura del servizio (costi di locazione dell'impianto, costi di funzionamento, ecc.). Sostanzialmente la scelta delle organizzazioni no profit si muove fra due alternative di prezzo: coprire solo in parte i costi sostenuti per la fornitura del servizio sportivo, nel caso si voglia in qualche modo rendere accessibile una certa disciplina, oppure recuperare totalmente i costi senza però ottenere alcun profitto. In generale queste organizzazioni sportive godono di una serie di benefici sia dal punto di vista fiscale, sia in termini di risorse umane, pertanto i costi totali si alleggeriscono e di conseguenza anche il prezzo del servizio offerto è generalmente più basso rispetto a quello praticato da una società sportiva o da una palestra privata.

Le organizzazioni sportive private invece non godono di sgravi fiscali e, avendo come obiettivo principale quello di incrementare i loro profitti o almeno di ottenere un certo margine di guadagno rispetto ai costi sostenuti, tendono ad offrire i propri servizi a prezzi più alti rispetto a quelli delle organizzazioni no profit.

Le logiche economiche-aziendali delle società sportive a scopo di lucro impongono la valutazione e la gestione del rischio, elemento implicito di ogni attività economica; nel caso specifico si parla di rischio sportivo inteso come l'insieme di elementi imprevedibili legati al risultato agonistico che possono ripercuotersi negativamente sull'equilibrio economico-finanziario delle società sportive.

In qualsiasi caso, per una corretta strategia di prezzo, non si può prescindere da una corretta analisi dei costi. Nella sua forma elementare la fissazione dei prezzi sulla base dei costi consiste nel “determinare il prezzo di una unità di prodotto sommando al costo totale di quel prodotto una certa percentuale di profitto sperato” (Stanton W., Varaldo R., 1986).

Questo è il metodo più semplice e di facile applicazione, ma presenta un importante lacuna: non tiene conto dei diversi tipi di costo (costi fissi, costi variabili, costi marginali, ecc.) e di come questi sono influenzati in maniera diversa da aumenti o diminuzione nella quantità prodotta e venduta. Tale metodo

di calcolo inoltre non fa alcun riferimento esplicito ai dati di mercato e della domanda.

L'analisi del punto di equilibrio (break-even point)¹ rappresenta invece un modo di usare la domanda quale base di partenza per la determinazione del prezzo, tenendo conto anche dei costi. Il punto di equilibrio è costituito da quella quantità di produzione in corrispondenza della quale i ricavi di vendita eguagliano i costi totali, dato un certo prezzo di vendita. Ciò significa che esiste un differente punto di equilibrio per ogni possibile prezzo di vendita. La vendita di quantità superiori a quelle indicate dal punto di pareggio garantirà un certo profitto per ogni quantità venduta. Quanto più le vendite supereranno il punto di break-even, tanto maggiori saranno i profitti totali e unitari. Viceversa, si avranno delle perdite.

¹ Il break-even point è il punto di pareggio fra l'investimento sostenuto e il ricavo ottenuto dall'investimento. Una volta raggiunto il punto di pareggio le entrate provenienti dalle vendite dovrebbero cominciare a coprire i costi consentendo all'impresa di realizzare margini di profitto.

6. LA COMUNICAZIONE NELLO SPORT

Tutte le organizzazioni moderne hanno, ormai, la necessità di indirizzare comunicazioni e promozioni ai loro mercati e pubblici. L'obiettivo è raggiungere uno stretto collegamento tra azienda erogatrice di servizi ed il parco reale degli utenti.

Per far ciò è necessaria una efficace azione comunicativa che permetta una corretta comprensione da parte del mercato di ciò che l'organizzazione può dare e di ciò che vuol ricevere.

Anche nello sport la comunicazione è sicuramente la variabile di marketing che più si è fatta largo. A differenza delle altre leve, non è soggetta a vincoli particolari e consente a chi fa "marketing" una grande libertà di manovra.

Al riguardo può essere interessante citare quanto pubblicato sulla rivista ufficiale della Federazione Italiana Tennis nell'ambito del Progetto tennis 2000:

"Fino ad ora la Federazione si è sempre rivolta verso i propri affiliati e tesserati trascurando i rapporti con il mondo esterno. Oggi, con i mutamenti avvenuti nella vita sociale, nella gestione delle famiglia e del tempo libero, il tennis deve essere considerato alla stregua di una moderna ed efficiente azienda. Azienda che attraversa un momento un po' particolare che non vogliamo chiamare crisi ma fase di assestamento che d'altronde interessa un po' tutto. La vita sociale, la politica, l'economia, lo sport in generale hanno subito dei ridimensionamenti che hanno portato al cambiamento degli stereotipi delle famiglie italiane, Per questo noi oggi dobbiamo cercare di incamminarci verso una politica rivolta all'informazione..."

Da un punto di vista concettuale, infatti, comunicare lo sport non è diverso da comunicare un altro servizio; l'organizzazione sportiva può sfruttare, quindi, una serie di strumenti di comunicazione gestiti da altri operatori (aziende, sponsor, media) per promuovere il proprio prodotto.

Possiamo definire una strategia di comunicazione come "l'analisi e la scelta, fra la vasta gamma di strumenti di comunicazione disponibili, di quelli più idonei a trasmettere il messaggio al target desiderato nel modo più efficace per raggiungere i fini e gli obiettivi per l'impresa" (Valenti P., 2002).

I principali obiettivi di una strategia di comunicazione sono:

- Informare (far conoscere il prodotto/servizio)
- Persuadere (convincere della sua validità)
- Motivare (spingere ad acquistarlo)

Si tratta in sostanza di riuscire ad influenzare gli atteggiamenti del target, per modificarli attraverso un processo bidirezionale: l'organizzazione comunica con il pubblico e l'utente con l'organizzazione, la quale dovrebbe essere pronta a recepire le informazioni che il mercato trasmette.

Gli strumenti che le organizzazioni sportive hanno oggi a disposizione per comunicare con la propria domanda, trovano nuove e molteplici possibilità anche attraverso l'utilizzo delle nuove tecnologie digitali.

6.1. I NUOVI STRUMENTI DI COMUNICAZIONE DELLE ORGANIZZAZIONI SPORTIVE

Le nuove tecnologie modificano la fruizione dell'informazione, dal momento che l'accesso non è più legato a vincoli fisici di localizzazione; oggi in pochi istanti, da diversi luoghi e a qualsiasi ora, è accessibile il collegamento a internet. Grazie alle nuove tecnologie quindi si possono diffondere delle informazioni in modo immediato senza il vincolo del luogo. L'era del digitale, grazie alle tecnologie di ultima generazione, favorisce quindi la circolazione dell'informazione nello spazio e nel tempo¹.

Se cambiano le possibilità di fruizione di prodotti e servizi, le imprese, incluse quelle sportive, devono adattarsi ai cambiamenti individuando strumenti di

¹ Per approfondimenti sul tema si rinvia a “*A marketing communications approach for the digital era: Managerial guidelines for social media integration*” (Killian G., McManus K.)

comunicazione adatti a raggiungere una utenza sempre più orientata alla multimedialità e all'interattività.

Gli obiettivi che una organizzazione sportiva intende realizzare attraverso una strategia di comunicazione sono molteplici: dal coinvolgimento di nuovi praticanti, dal miglioramento dell'immagine dell'associazione, all'incremento dei soci, ecc.

Nel marketing mix, la leva della comunicazione, è un processo complesso e articolato che consiste in una serie di strategie poste in essere dalle imprese al fine di veicolare un messaggio relativo al prodotto e/o servizio offerto ottenendo l'attenzione dei praticanti, spettatori, aziende industriali, media, ecc. Sono molteplici gli strumenti a disposizione di una organizzazione sportiva per attuare una efficace strategia di comunicazione utilizzando una serie di modalità che vanno dalla pubblicità alla publicity, dalle pubbliche relazioni al direct marketing, ecc. Questi strumenti, prevalenti nella old economy, con l'introduzione delle nuove tecnologie digitali vengono in parte superati e rivisitati.

Le nuove tecnologie digitali consentono sia di realizzare contatti one-to-one, ovvero fra impresa e il singolo utente, sia di ottenere importanti feedback dall'utente verso l'impresa. L'applicazione delle nuove tecnologie agli strumenti di comunicazione tradizionali (pubblicità, direct marketing, ecc.) vede l'impresa sviluppare relazioni bidirezionali e quindi non soltanto comunicare un messaggio

verso l'esterno, ma anche ricevere una serie di informazioni, sviluppando la conoscenza dell'utente in un'ottica di marketing relazionale.

6.2. IL MARKETING RELAZIONALE

La gestione della relazione con il cliente nel marketing dello sport è uno strumento strategico fondamentale per il successo di qualsiasi piano di sviluppo ed è strettamente legato alla soddisfazione ottenuta dalla prestazione e la fedeltà all'organizzazione sportiva che offre il servizio. Questi due fattori sono alla base dell'approccio strategico di orientamento al cliente e implicano lo studio dei suoi bisogni e dei suoi comportamenti.

Per poter creare una efficace relazione con il cliente coinvolgendolo nelle attività dell'offerta, fidelizzarlo e mantenere nel tempo la relazione, il focus da parte dell'organizzazione sarà posto verso un orientamento al marketing relazionale.

Gli obiettivi del marketing relazionale possono essere divisi in tre categorie:

- Aumentare la conoscenza che l'azienda (nel nostro caso l'associazione sportiva) ha del cliente;
- Sviluppare nuovi servizi
- Incrementare la soddisfazione e la fedeltà del cliente

La finalità principale di un orientamento al marketing relazionale è quello di raggiungere un livello soddisfacente di fedeltà del cliente (customer royalty), ovvero una propria lealtà nei confronti dell'azienda, verso la quale quest'ultimo assume un atteggiamento "collaborativo".

Si tratta quindi di sviluppare, per ciascun cliente, una conoscenza tale da rendere possibile il soddisfacimento delle sue esigenze: sapere cosa l'utente ha voluto in passato significa capire cosa forse potrà volere in futuro; conoscere cosa lo ha soddisfatto significa disporre degli elementi per elaborare un servizio secondo le sue esigenze. Tutto questo richiede un'analisi personalizzata.

Questa strategia ha come base di partenza lo studio e la conoscenza del cliente; si dovrà delineare il profilo di ogni singolo utente in modo da sviluppare servizi ad hoc, sulla base delle caratteristiche reali di quest'ultimo.

In sostanza l'obiettivo del marketing relazionale è di incoraggiare il legame con ciascun cliente al fine di ottenere benefici reciproci: da un lato il singolo utente diventa partner dell'organizzazione sportiva che offre il servizio, dall'altro, il

marketing relazionale porta allo sviluppo di una fidelizzazione che lega fra loro le persone e l'organizzazione anche in situazioni che possono apparire in contrasto con l'interesse del cliente stesso.

Questo approccio determina una strategia di comunicazione volta alla creazione della relazione, che si dovrebbe concretizzare in un piano di comunicazione one-to-one².

6.3. IL CRM

Il Customer Relationship Management (CRM) si inserisce all'interno dell'approccio del marketing relazionale, volto ad instaurare una interazione con il cliente. Il fine di una efficace gestione delle relazioni con i propri utenti è quello di raggiungere un livello soddisfacente di customer loyalty, ossia non soltanto di “fedeltà”, ma anche di vera e propria “lealtà” nei confronti dell'organizzazione.

² Con one-to-one si è via via inteso sempre di più un modello di comunicazione che sfrutta le tecnologie di database per indirizzare prodotti, pubblicità e servizi per utenti specifici con particolari attributi.

In questa ottica, le organizzazioni sportive attuano una serie di attività finalizzate a creare, mantenere e sviluppare relazioni con gli utenti al fine di soddisfare in una prospettiva di lungo periodo il maggior numero possibile di esigenze. L'obiettivo principale del CRM è quindi la conoscenza della domanda e l'individuazione del customer profile per cercare di soddisfare in modo adeguato le diverse esigenze.

Implementare una strategia di marketing in ottica CRM, non implica soltanto la raccolta di informazioni statistiche e comportamentali del proprio target di riferimento (attraverso la costruzione di un database), ma anche la gestione di tali dati per comprendere quale tipo di relazione sviluppare, sulla base delle peculiarità del singolo utente o di gruppi omogenei di utenti.

Le nuove tecnologie digitali mettono a disposizione di qualsiasi organizzazione numerosi strumenti di facile accesso per poter mettere in pratica una strategia di Customer Relationship Management; vedremo successivamente come anche una piccola associazione sportiva dilettantistica potrà attuare tale strategia utilizzando degli strumenti che sono alla portata di tutti quali:

- il contatto diretto, internet e social network, ecc. per acquisire informazioni sul target di riferimento

- un applicativo come per esempio Excel, per creare un database dal quale sia possibile estrapolare i dati d'interesse nel preciso momento in cui tali informazioni siano utili.

6.4. INTERNET E SOCIAL MEDIA

Internet è diventato ormai uno strumento indispensabile per attuare una corretta strategia di comunicazione. Per una organizzazione sportiva la costruzione del proprio sito web è il primo passo verso tale strategia, che valorizza le opportunità offerte dalla rete. Internet è il metodo più efficiente per cercare, ricevere e distribuire informazioni fino ad ora sviluppato.

Sono molteplici le applicazioni e gli sviluppi che una organizzazione sportiva può costruire senza bisogno di intermediari, accedendo direttamente alla rete. Due sono gli aspetti da tenere in considerazione:

- La presenza dentro l'organizzazione di una mentalità predisposta all'utilizzo di questa tecnologia come pure la competenza tecnica che consente di vedere le potenzialità applicative dello strumento;
- La conoscenza degli utenti e la verifica sulla loro alfabetizzazione informatica e sulla propensione all'uso di servizi virtuali.

La rete consente inoltre all'organizzazione, all'interno del medesimo canale – in questo caso l'infrastruttura tecnologica digitale in rete – di relazionarsi efficacemente con interlocutori diversificati: la società può perseguire finalità comunicative ad hoc e, con riferimento a ciascun target, ha l'opportunità di raggiungere gli obiettivi tipici della comunicazione con una progressione accelerata (Zagnoli P., Radicchi E., 2003).

In altri termini, la società sportiva può realizzare un “avvicinamento personalizzato” a molteplici interlocutori, utilizzando per esempio siti web con contenuti diversi a seconda del target che si vuole raggiungere, modulando l'offerta sulla base dell'orientamento delle preferenze di acquisto, di ricerca e comunicazione di informazioni, ecc.

Tale strumento consente all'organizzazione, sostenendo spese relativamente limitate, di:

- Ampliare la conoscenza del mercato e del comportamento del consumatore: utilizzando strumenti di content management³ diventa per esempio possibile monitorare le discussioni che coinvolgono gli utenti del sito sia come singoli che come parte di una specifica community. L'analisi e la catalogazione dei temi maggiormente frequentati consente di capire gusti, orientamenti e caratteristiche degli utenti;
- Effettuare analisi dei benefici ricercati dagli utenti: è importante per le società pervenire ad una conoscenza diretta di quelli che sono i bisogni insoddisfatti degli utenti, per agire di conseguenza cercando di migliorare la propria offerta;
- Migliorare l'immagine della propria società: l'instaurarsi di comunità non gerarchiche, a cui l'azienda partecipa attivamente, ponendosi sullo stesso piano degli utenti, ha un impatto importante in termini di brand.

Se il sito web è il primo passo per poter sfruttare le potenzialità della rete in termini comunicativi, negli ultimi anni sono nati altri nuovi strumenti che si sono affiancati al sito web; i Social Media ormai sono diventati degli strumenti di comunicazioni che permettono ancor più del sito web di creare una comunicazione one-to-one.

³ Il content management può essere definito come la pianificazione e la gestione dei contenuti di un sito web

Vedremo successivamente nello studio del caso come quest'ultimo, affiancato al sito web, sia uno strumento indispensabile sia per avvicinare nuovi utenti, sia per mantenere una relazione reciproca tra utente e organizzazione sportiva. Per dare un'idea basta guardare i numeri dei social network: ogni giorno il 40% dei sette miliardi di persone al mondo li usano. Solo questo dato ci dà una idea di che bacino di utenza si può raggiungere, anche solo a livello locale.

Internet non permette solo di agevolare la comunicazione verso l'esterno, bensì agevola azioni di marketing interno. Vedremo nell'associazione sportiva dilettantistica presa in esame, che è caratterizzata da impianti dislocati in due luoghi differenti, come sia possibile comunque aggiornare in tempo reale i dati raccolti sui singoli utenti e renderli subito disponibili, sempre in tempo reale, a tutti gli operatori dell'organizzazione, tramite il Cloud computing.

L'importanza di questi strumenti che hanno in internet la loro ragion d'essere, è imprescindibile perché con l'avvento delle nuove tecnologie (si pensi ad uno smartphone) qualsiasi individuo può mettersi in contatto con l'organizzazione sportiva, e soprattutto l'organizzazione può comunicare informazioni anche quando il possibile contatto non cerca informazioni sulla società. Si pensi ad un individuo: per acquisire informazioni decide lui stesso di prendere contatto con il sito dell'organizzazione, mentre con il social network gli arrivano delle informazioni sulle attività dell'organizzazione tramite i suoi contatti.

6.5. LA SPONSORIZZAZIONE SPORTIVA

Per sponsorizzazione sportiva si intende “qualsiasi accordo in base al quale una delle parti (sponsor) fornisce attrezzature, benefici finanziari o di altro tipo all'altra (sponsorizzato), in cambio della propria associazione ad uno sport, e in particolare, della possibilità di usare tale associazione a scopo pubblicitario” (Zagnoli P., Radicchi E., 2003).

Alla luce di questo, la sponsorizzazione appare quindi un fenomeno complesso che rientra nel ventaglio del mix degli strumenti di comunicazione utilizzati da una impresa per posizionare il proprio prodotto/servizio sul mercato. La sponsorizzazione si configura come una forma di pubblicità attraverso lo sport ed è quindi diversa dalla pubblicità tradizionale di un prodotto. In particolare, l'azienda sponsor ha come principale finalità la divulgazione del proprio marchio e dei propri prodotti per rafforzare l'immagine sul mercato.

La decisione di sponsorizzare un evento, un'organizzazione, ecc. è frutto di una attenta e precisa valutazione degli obiettivi perseguibili e dei vantaggi in senso economico e di immagine derivanti da tali attività.

I motivi che spingono l'azienda sponsor a scegliere lo sport come veicolo di comunicazione aziendale possono essere occasionali, legati a questioni di passione

sportiva, mossi dalla volontà di svolgere una intensa azione di pubbliche relazioni, oppure legati esclusivamente ad una strategia di investimento per ottenere un ritorno di immagine che si potrà tradurre in una espansione in termini economici.

Una associazione sportiva deve essere consapevole di poter diventare uno “strumento di comunicazione” per una impresa, e quindi dovrà attuare una strategia di comunicazione verso quest’ultima al fine di enfatizzare i propri punti di forza che possano determinare un vantaggio per chi la sponsorizza.

Un’ azienda, al fine di migliorare il ritorno economico e di immagine, può passare dal ruolo di sponsor a quello di partner della società sportiva, sviluppando una collaborazione nelle attività di marketing volte principalmente alla realizzazione di azioni di promozione e diffusione dei propri prodotti e marchi. Questo tipo di collaborazione è definita co-marketing.

6.6. IL CO-MARKETING E LE PARTNERSHIP

Le imprese sportive, allo scopo di realizzare sinergie nelle varie attività gestionali che spaziano dalla progettazione alla produzione, dal marketing alla commercializzazione e distribuzione dei prodotti/servizi, tendono sempre più a stabilire rapporti di “collaborazione sistematica” (Cherubini S., 2003) con altre imprese (sia del settore sportivo che aziende industriali, commerciali, di servizi, ecc.)

Lo sviluppo di strategie collaborative fra società sportive e aziende che operano in altri settori, nasce dall’interesse a scambiare e condividere informazioni, esperienze ed idee innovative. Si rende pertanto necessaria, per le parti coinvolte, la disponibilità a farsi reciprocamente partecipi del proprio bagaglio di conoscenze e di capacità.

Le modalità di accordo tra chi offre (organizzazioni sportive) e chi domanda (imprese industriali, commerciali, di servizi, ecc.) variano sia in termini di reciprocità (di relazione senza condivisione degli obiettivi) e condivisione degli obiettivi, sia anche in base al contenuto dell’accordo.

Quando si realizzano partnership fra diversi soggetti, soprattutto nelle forme collaborative e cooperative, le funzioni aziendali (Strategia, Organizzazione,

Produzione, Marketing, ecc.) delle imprese che offrono sport entrano in relazione con le aree funzionali di chi domanda sport. In particolare, l'integrazione e l'armonizzazione delle funzioni di marketing di imprese che appartengono a settori diversi (sport, industria, commercio, ecc.), possono dare vita ad attività collaborative di marketing, definite co-marketing.

Il co-marketing sportivo viene definito come “il processo mediante il quale due o più operatori, privati e pubblici (di cui almeno uno identificabile strettamente in una organizzazione sportiva), svolgono in partnership una serie di iniziative di marketing (organizzate, programmate, controllate) al fine di raggiungere obiettivi di marketing (comuni o autonomi ma tra loro compatibili) per la soddisfazione dei consumatori” (Cherubini S., 1999).

La complessità dell'ambiente sportivo in cui, nel mondo contemporaneo, si muovono una pluralità di soggetti (Fig.1), la scarsità di risorse disponibili, la necessità di coinvolgere operatori con competenze diverse nella realizzazione del prodotto/servizio e degli eventi, ecc. inducono le società sportive a sviluppare accordi di collaborazione e cooperazione con imprese di altri settori che domandano sport, dando vita a processi di interrelazione che assumono una grande varietà di combinazioni diverse.

Fig. 1 – I molteplici attori del servizio sportivo



Fonte: Cherubini, 1999

Gestire la comunicazione in modo efficace diventa fondamentale per una associazione sportiva per riuscire a realizzare delle partnership che risultano indispensabili per la sua gestione, essendo caratterizzate, come già detto nei capitoli precedenti, da risorse economiche limitate.

Le tipologie di partnership sono:

- Partnership commerciali: quando l'organizzazione sportiva e l'impresa (industriale, commerciale, di servizi, ecc.) ottengono esclusivamente un ritorno in termini economici o di immagine, si può parlare di partnership commerciale, ovvero i soggetti coinvolti mirano ad ampliare i rispettivi raggi di azione commerciali in un mercato che tende alla globalizzazione. È il tipico caso delle imprese che decidono di sponsorizzare una società o uno sport. La scelta della partnership viene effettuata sulla base della valutazione del possibile ritorno di immagine per l'azienda che decide di accoppiare il proprio marchio allo sport, e in termini economici e di disponibilità di risorse per la società sportiva che accetta l'abbinamento. Le aziende che decidono di affiancare il proprio nome a quello di una società sportiva offrono infatti risorse economiche e finanziarie spesso rilevanti per la gestione e la continuità di quest'ultima.
- Partnership con imprese di servizi: negli accordi di collaborazione fra società sportive e imprese di servizi, la collaborazione non entra nella produzione del

servizio sportivo in senso stretto, quanto piuttosto nelle modalità di accesso e fruizione di quest'ultimo

- Partnership per promuovere un evento sportivo: in questo caso la partnership viene realizzata per l'organizzazione di una manifestazione sportiva. Pensiamo per esempio all'organizzazione di una manifestazione sportiva dove possono essere coinvolti una pluralità di soggetti
- Accordi con enti locali per la promozione dello sport: si pensi ad un accordo con il Comune per promuovere lo sport all'interno delle scuole, dove il Comune si impegna nell'elargire contributi ad una associazione per svolgere una funzione sociale.

7. LA DISTRIBUZIONE DELLO SPORT PRATICATO

Lo sport praticato ha bisogno di strutture e di impianti diffusi sul territorio. Tradizionalmente il mondo delle associazioni, delle polisportive, delle scuole, ecc. svolge un ruolo sociale di aggregazione attraverso la pratica sportiva. Accanto a queste strutture radicate sul territorio, esiste un'ampia e articolata offerta di società private espressione di una realtà urbana, moderna e caotica che caratterizza la società attuale.

Nello sport praticato, assume particolare importanza il luogo all'interno del quale l'utente può praticare sport, ovvero la struttura "fisica" (*place*) dove il servizio viene erogato e consumato. La localizzazione dell'impianto (*location*) dovrebbe rispondere a scelte di tipo strategico calibrate sulla base della domanda e dell'offerta. Per questo è stato introdotto il concetto di servizio aggiuntivo e di supporto, costituito dalle strutture sportive, elemento fondamentale per un servizio di qualità e sono stati esaminati gli attori che offrono gli spazi per la pratica sportiva.

Riassumendo quindi, essendo le organizzazioni sportive fornitrici di servizi, il fattore distribuzione deve essere interpretato in maniera particolare, in quanto i

servizi sono, come già detto nei capitoli precedenti, intangibili. Non si parlerà di distribuzione intendendo il canale, ma faremo riferimento alla localizzazione dei punti di distribuzione del servizio.

Non approfondiremo la leva distributiva in quanto difficilmente è possibile agire su questo fattore per una piccola associazione sportiva come quella presa in esame in questo lavoro.

PARTE TERZA

IL MARKETING DI UNA ASSOCIAZIONE
SPORTIVA DILETTANTISTICA: IL CASO
MATCH POINT MONTIGNANO

8. IL MARKETING DELLE ASSOCIAZIONI SPORTIVE

Il marketing mix è una combinazione di variabili controllabili, pianificate strategicamente dall'azienda in modo tale da conseguire gli obiettivi di mercato prescelti. Lo sport può essere praticato a livello professionistico o a livello dilettantistico. Il nostro codice civile stabilisce una serie di normative, legali e fiscali sulla materia, che ogni soggetto è tenuto a rispettare. Lo scopo di lucro è una eccezione, limitata alle società professionistiche, e quindi tutte le altre società o associazioni dilettantistiche devono destinare gli eventuali utili conseguiti al potenziamento dell'attività sociale e investire i propri fondi per realizzare quanto previsto dallo statuto (Ascani F., 2004).

Oggi una piccola associazione sportiva sopravvive grazie alla quota associativa e all'eventuale contributo elargito dai soci iscritti. Uno dei compiti primari dell'associazione è quindi quello di comprendere chi sono i soci attuali e quali quelli potenziali. Sulla base delle analisi effettuate, è necessario “strutturare il prodotto” e comprendere che tipo di attività proporre, sia per fidelizzare i soci sia per attrarne di nuovi.

Nel pianificare le attività volte a soddisfare il desiderio espresso dai soci, il Direttivo dovrà offrire una serie di servizi extra per fidelizzare il target e creare partecipazione. In sostanza, l'obiettivo primario sarà quello di creare valore, cercando di interpretare le esigenze del target, potenziando il servizio offerto agli utenti.

Per cominciare, è importante che ogni associazione scelga il luogo migliore per svolgere le attività, in modo da permettere al maggior numero di associati di parteciparvi.

Inoltre, è sempre molto complesso decidere il prezzo della quota associativa o determinare il contributo che i soci, nel caso sia previsto, dovranno pagare per una attività. I metodi elaborati sono molti ma, in generale, è importante comprendere il valore percepito dal socio per decidere il prezzo di un servizio.

L'associazione non persegue fini di lucro, come sopra detto, ma è anche vero che è importante che abbia a disposizione i fondi per sviluppare le attività pianificate. E' quindi evidente come sia necessario analizzare i costi sostenuti e quelli previsti, prima di lanciare ogni tipo di attività o evento, per evitare che il servizio reso possa pesare economicamente sulle casse dell'associazione. In genere, la domanda del settore sportivo è anelastica¹, subisce cioè modifiche lievi a fronte di scostamenti di prezzi, anche grazie all'elevato tasso di fedeltà dei soci, ma bisogna

¹ La domanda è anelastica quando varia con minore intensità rispetto alla variazione del prezzo

sempre verificare quanto considerevoli modifiche del prezzo possano incidere sulle adesioni alle attività. Inoltre l'associazione deve capire quanto i soci siano sensibili alla variabile del prezzo e quanto quest'ultima possa incidere nelle loro scelte.

Infine, la comunicazione gioca un ruolo importante nel creare una relazione di fiducia con i soci e promuovere lo sport sul territorio.

È importante che una associazione sportiva sviluppi due forme di comunicazione: una interna e una esterna. La comunicazione interna riguarda tutte le attività rivolte ai soci e deve contribuire a fidelizzare e far sentire il socio parte del team. Quella esterna invece ha l'obiettivo di acquisire nuovi tesserati e, quindi, di aumentare gli introiti da utilizzare per coprire tutti i costi e realizzare quanto previsto. In tutte le forme di comunicazione deve sempre emergere che la società non ha fini di lucro e deve, dunque, darsi giustificazione del costo della quota sociale. In secondo luogo, si possono promuovere le attività previste dai soci, specie quelle riservate a loro e a pagamento². L'associazione può utilizzare il sito web, le brochure, i social media e, nel caso ci dovessero essere sufficienti fondi, può anche creare uno spot istituzionale. Infine, può promuovere una serie di attività per raccogliere fondi. A questo proposito, una forma di introito è la

² Ovviamente nel caso di manifestazioni gratuite aperte al pubblico l'associazione può promuovere l'evento invitando tutti a partecipare

sponsorizzazione, che può essere definita come un contratto di pubblicità indiretta.

9. L'ASD MATCH POINT MONTIGNANO

L'Associazione Sportiva Dilettantistica (ASD) Match Point Montignano nasce nel Marzo 2011 attorno ad un campo da tennis (che fu un'istituzione a Montignano fin dagli anni '70) per alcuni anni abbandonato e recentemente riportato a nuova vita.

L'ASD è affiliata alla FIT (Federazione Italiana Tennis) e nel Luglio 2011 ha organizzato il suo primo torneo federale, in aggiunta ad alcuni tornei sociali per non agonisti.

Dal 2012 l'associazione ha istituito anche una piccola scuola tennis, necessaria per avvicinare chi vuole imparare a giocare a tennis e per crescere un vivaio di giovani tennisti e tenniste. Per quanto riguarda l'attività agonistica, dal 2013 l'ASD Match Point Montignano partecipa ai campionati a squadre federali, avendo sia una squadra maschile che una femminile.

Dal 2015, per far fronte alla stagione agonistica (i tornei organizzati sono stati 6 nel solo 2015), alla soddisfazione dei bisogni dei soci e per garantire spazio alla scuola tennis, l'associazione ha ampliato le sue strutture, usufruendo di altri 2

campi da tennis in terra battuta, situati nel complesso del Ristorante delle Rose di Marina di Montemarciano.

L'impianto di Montignano è ubicato in centro, è costituito da un campo in terra battuta, con struttura geodetica di copertura, comprensivo di impianto di riscaldamento e di illuminazione. Sono presenti gli spogliatoi e una piccola segreteria. Adiacente all'impianto è presente un bar.

Gli altri due campi invece sono situati a Marina di Montemarciano (a circa 5 chilometri di distanza), e, a differenza di quello di Montignano, non sono dotati di struttura di copertura, ma sono comunque dotati di impianti di illuminazione. L'impianto è completato dagli spogliatoi e da una piccola segreteria. Questi due campi sono all'interno di un complesso privato comprensivo di un ristorante e di una piscina.

Come accennato in precedenza, L'ASD Match Point Montignano si è contraddistinta nell'ultimo anno per l'organizzazione di numerosi competizioni sportive, sia federali, aperte quindi esclusivamente ai possessori di tessere agonistiche rilasciate dalla FIT, sia amatoriali, aperte cioè ai soci e più in generale agli amatori. Queste competizioni sono state caratterizzate da un alto numero di partecipanti, in tutte le sue varianti (singolari femminili, singolari maschili, doppi maschili, doppi femminili, doppi misti, tornei a squadre).

L'associazione offre anche, come servizio, la possibilità di affittare il campo per la semplice pratica del tennis. Questo servizio è a tariffa agevolata per il socio. L'ASD offre anche corsi di tennis per adulti e per bambini, promuovendo i valori dello sport e del tennis anche nelle scuole.

Essendo nata da poco, non usufruisce di alcun contributo comunale, e quindi, al fine di promuovere i valori dello sport e del tennis, sono di vitale importanza le quote associative, e più in generale qualsiasi forma di entrata di natura economica, finalizzata alla copertura dei costi di gestione.

In considerazione delle difficoltà economiche in cui versano le piccole associazioni sportive, al fine di reperire i fondi necessari, potrebbe rivelarsi vincente una strategia di marketing.

Per fare marketing dovremo per prima cosa andare ad analizzare lo scenario, e cioè le caratteristiche della domanda di tennis, il mercato, l'offerta di tennis e i concorrenti (dati esterni) e la situazione in cui si trova l'associazione (dati interni). Dopo tale analisi, si definiranno gli obiettivi di marketing, ed infine andremo a vedere su quali leve di marketing l'associazione può agire per raggiungere gli obiettivi prefissati.

10. L'ANALISI DELLO SCENARIO

10.1. L'ANALISI DELLA DOMANDA DI TENNIS

Per quanto riguarda l'analisi della domanda, il punto di partenza è l'analisi della situazione generale delle persone che praticano tennis.

Il quadro generale mostra una forte crescita di praticanti di tennis negli ultimi quindici anni. Se prendiamo come riferimento i dati sui tesserati alla Federazione Italiana Tennis, possiamo vedere come il numero sia cresciuto esponenzialmente. Come si può vedere dalla figura sottostante, l'incremento dal 2001 al 2014 è stato del 129%. Questo è dovuto anche all'andamento della popolarità del tennis, che ha goduto un periodo di enorme crescita nel decennio anni '70 e '80, un declino intorno ai fine anni '90 e inizio 2000 per poi ripartire.

Attualmente il tennis è il quarto sport in Italia come numero di tesserati (dietro calcio, pallavolo e pallacanestro) mentre è il primo come sport individuale.

Fig. 1 - andamento tesserati 2001-2014

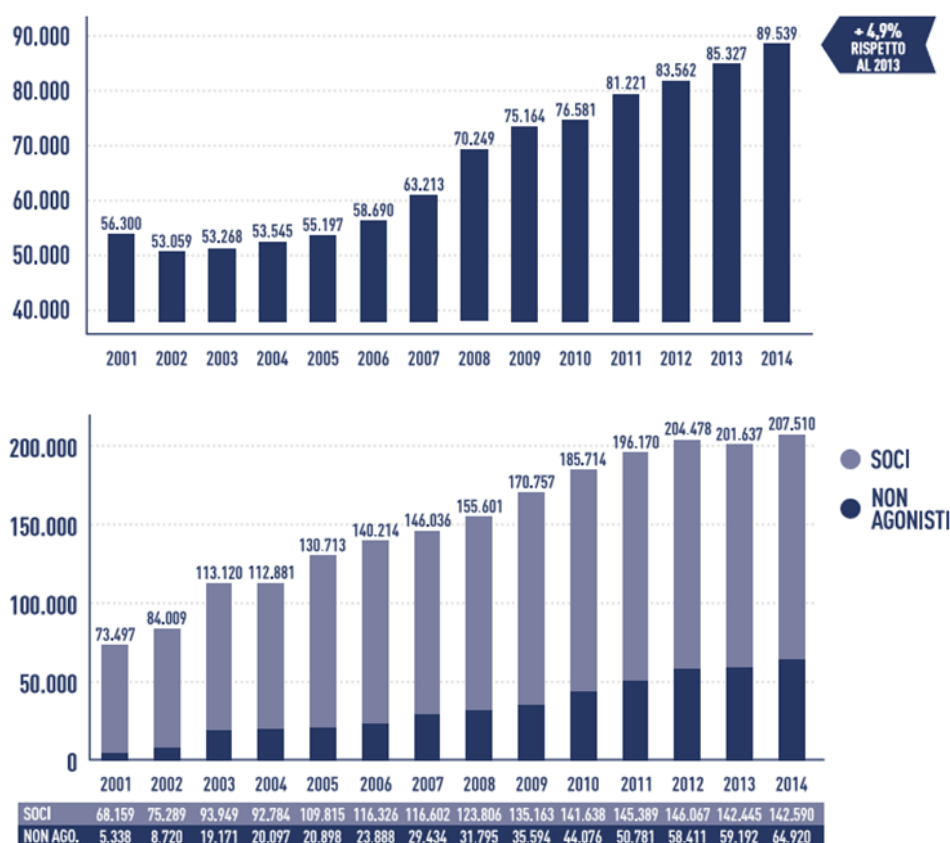


Fonte: Federazione Italiana Tennis

Si può desumere quindi che questo è un momento molto favorevole per il “prodotto tennis”, visto il numero di tesserati in forte aumento. Le stime di fine 2015 e inizio 2016 sono di una ulteriore crescita, toccando la quota dei 300. 000 tesserati¹. Questa crescita è confermata sia nel segmento agonisti, sia nel segmento non agonisti (Fig. 2).

¹ In un'intervista il presidente della Federazione Italiana Tennis Binaghi ha anticipato che i numeri nel 2016 continueranno a crescere: “(...)i tesserati agonisti da 89.539 (erano 53.059 nel 2002...) saliranno a oltre 93.000, le squadre da 12.744 a oltre 14.000, i tornei da 5432 a oltre 6.500. La barriera psicologica dei 300.000 tesserati è diventata un trampolino di lancio...”

Fig.2 - Grafico andamento tesserati agonisti 2001-2014 e grafico andamento tesserati soci e non agonisti 2001 2014

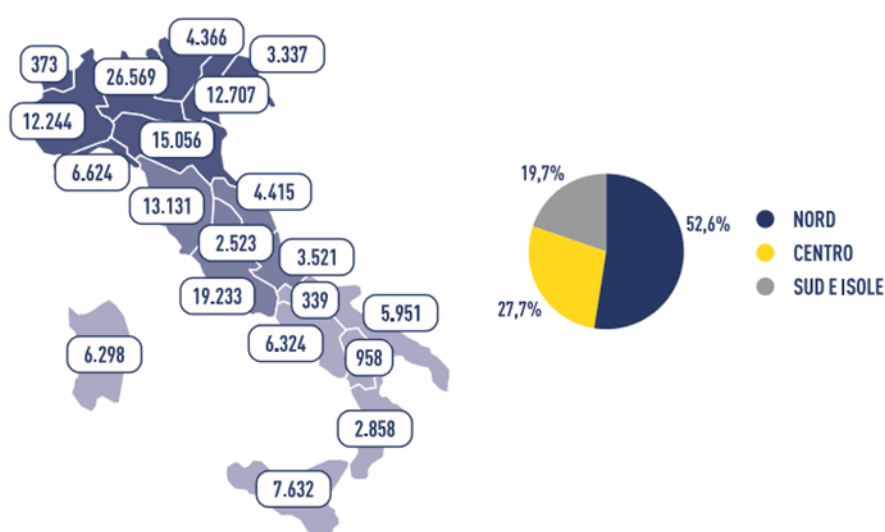


Fonte: Federazione Italiana Tennis

Si segnala, inoltre, che la maggior parte dei tesserati sono under 18 (45%) e over 40 (40%), mentre solo il 15% dei giocatori appartiene alla fascia d'età 19-39 anni. Nel grafico sottostante possiamo notare qual è la distribuzione di tesserati agonisti e non agonisti nel territorio italiano. Nella nostra regione contiamo nel 2014 4.415

tra tesserati agonisti e non agonisti. Il rapporto tra numero di praticanti di tennis sul totale della popolazione della regione ci dice che le Marche sono al quarto posto a livello nazionale.

Fig. 3 - Distribuzione tesserati agonisti 2014



Fonte: Federazione Italiana Tennis

Oltre ai dati riferiti ai praticanti (che oltre ai tesserati comprende anche praticanti non affiliati alla FIT), è importante analizzare il quadro generale in riferimento al tennis, non solo intendendo chi lo pratica, ma anche coloro che seguono il suddetto sport a livello mediatico. La figura sottostante mostra che l'aumento dei praticanti infatti va di pari passo con l'aumento del seguito del "prodotto tennis". Come abbiamo visto infatti nel capitolo due, nella domanda reale e potenziale non

abbiamo solo i praticanti, ma anche gli spettatori. Lo studio della domanda potenziale nel nostro caso è particolarmente importante, perché lo sviluppo a livello mediatico della domanda di tennis “traina” quella dei praticanti.

In questo senso, è molto interessante il Rapporto di Ricerca “Tv Branding nello Sport”, svolto dalla università Bocconi nel 2012. La ricerca ha indagato su diversi aspetti legati al canale televisivo della FIT, focalizzandosi in particolare sugli impatti economici diretti e indiretti per il sistema tennistico italiano e sul contributo allo sviluppo della pratica del tennis.

Da questa ricerca risulta che la disponibilità di un canale monotematico sul tennis abbia alimentato la passione nei confronti del tennis e aumentato la sintonia con chi già lo pratica, accrescendo il desiderio di giocare (il 70% dei telespettatori di SuperTennis che pratica regolarmente tennis ha avviato alla attività sportiva almeno una persona nei cinque anni precedenti).

L’immagine sottostante mostra come l’incremento dei praticanti sia andato di pari passo con la crescita a livello mediatico del tennis.

Fig. 5 – Legame tra la crescita dell'audience del canale tematico della Federazione Italiana Tennis e crescita dei numeri dei tesserati

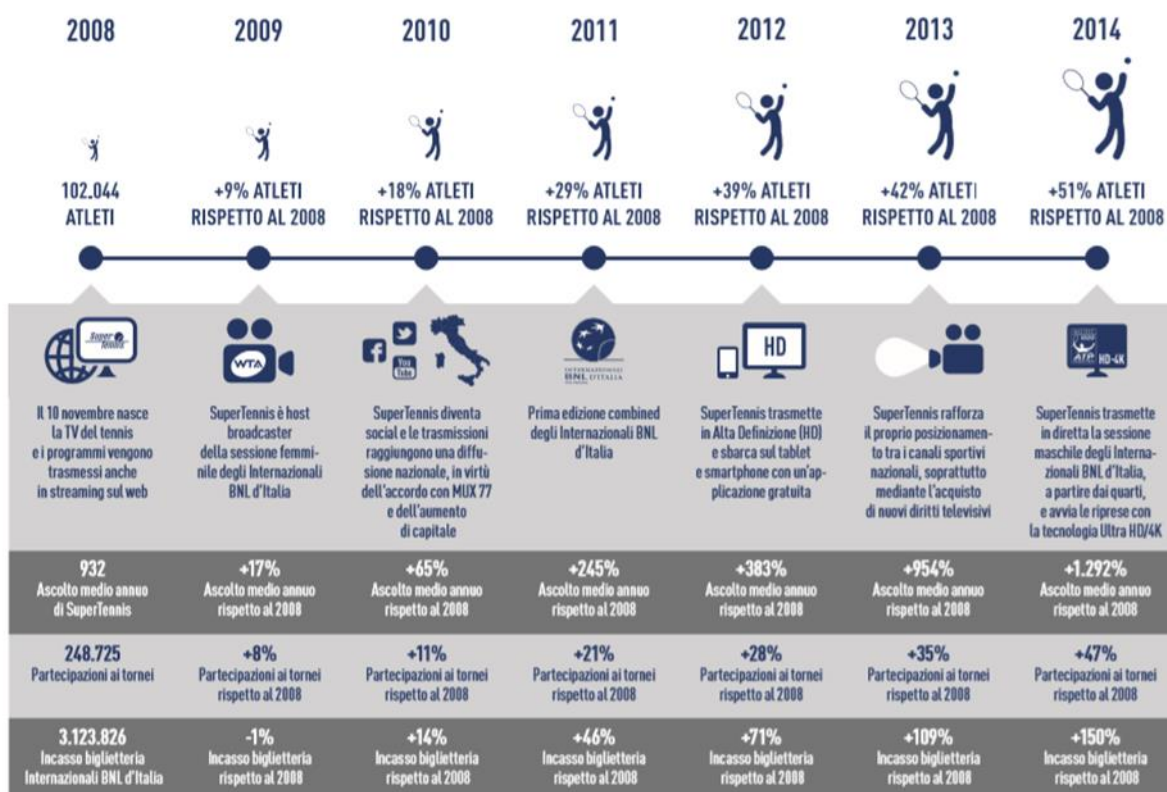


Immagine tratta dall'articolo "il bilancio sociale FIT 2014"

Questi numeri stanno ad indicare come il momento sia estremamente favorevole per la promozione del tennis.

10.2. L'ANALISI DELL'OFFERTA DI TENNIS E DELLA CONCORRENZA

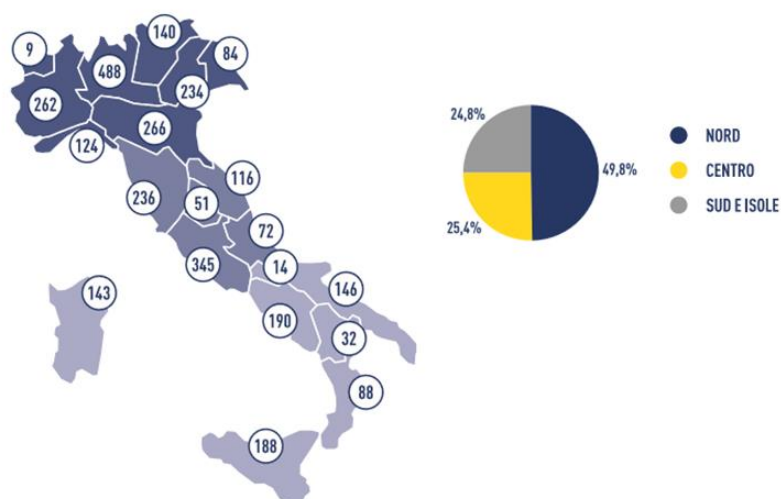
Per quanto riguarda l'offerta di tennis, i circoli affiliati alla Federazione Italiana Tennis sono 3228, mentre i campi da tennis censiti dalla FIT sono 9.610, con in media un campo a disposizione ogni 31 tesserati.

Come si può notare dalla figura, circa la metà dei circoli sono al nord, il 25,4% al centro e il 24,8 al sud e sulle isole.

Nella nostra Regione i circoli affiliati sono 116².

² I circoli sono suddivisi in due tipologie: circoli di tipo A con campi di gioco e di tipo B senza campi di gioco (i circoli di tipo B si possono appoggiare nello svolgimento della loro attività ad altri circoli).

Fig. 5 – distribuzione circoli affiliati FIT 2014



Fonte: Federazione Italiana Tennis

In media, in Italia è presente un circolo ogni 92 tesserati. A livello regionale si rilevano scostamenti abbastanza significativi, passando dai 114 tesserati per circolo in Emilia Romagna, ai 46 in Basilicata. Nelle Marche siamo sotto la media, con 73.

A livello locale invece, nella zona adiacente a Montignano, oltre alla ASD Match Point Montignano sono presenti un circolo tennis presso Montemarciano, munito di due campi da tennis con copertura removibile, due a Senigallia, di cui uno

molto grande con un alto numero di associati, sempre muniti di campi coperti per la stagione invernale, e uno a Marzocca, con due campi in terra rossa senza però copertura, quindi attivi solo d'estate.

Ma, oltre ai concorrenti diretti, dobbiamo considerare anche le associazioni sportive che promuovono altri sport. Lo sport di punta è il calcio, che vanta nella nostra zona più di 10 società³. Vedremo come quest'ultime però potrebbero non essere necessariamente concorrenti, in quanto la pratica del tennis può essere un'attività sportiva complementare al calcio, infatti la stagione agonistica calcistica termina nella stagione estiva, che è la stagione in cui il tennis si pratica maggiormente⁴.

Una importante considerazione va fatta in riferimento alla zona di Falconara Marittima, dove sono presenti sì dei campi da tennis (e un circolo) ma nessuno in terra battuta, che è la superficie preferita in Italia: questa può essere una zona dalla quale sarebbe possibile attirare praticanti, anche se non è strettamente adiacente.

³ Le località di riferimento sono sempre Montemarciano e Senigallia

⁴ Le competizioni di tennis, amatoriali e agonistiche, si svolgono prevalentemente nella stagione estiva

10.3. L'ANALISI INTERNA

Analizzata domanda, offerta e concorrenza, passiamo quindi ad una analisi della situazione dell'associazione.

Come già detto, l'ASD nell'ultimo anno si è contraddistinta per l'organizzazione di competizioni tennistiche di vario tipo. I vari tornei organizzati hanno contato un numero alto di partecipanti in tutte le varie tipologie, e la soddisfazione dei partecipanti è stata buona.

Ma se da un lato il numero di partecipanti è stato alto, se prendiamo come parametro di riferimento il tasso di conversione tra partecipante (utente che usufruisce del servizio “torneo”) e socio-tesserato, il risultato non è molto positivo. Quindi, se consideriamo il torneo come strumento di avvicinamento dell'utente sportivo, quest'ultimo garantisce un risultato di breve periodo, riferito alla quota versata di partecipazione, ma non è uno strumento sufficientemente valido per fidelizzare l'utente. La competizione sportiva garantisce quindi un ritorno economico immediato, ma non favorisce il coinvolgimento dell'utente nella vita associativa.

Un altro servizio offerto dall'associazione è quello dei corsi di tennis. La scuola tennis è stata configurata come entità esterna all'associazione, affidando la

gestione ad istruttori di tennis ben qualificati, ma esterni all'organizzazione. Ciò si rifletteva in uno scarso legame tra chi usufruiva dei corsi e l'associazione stessa, limitandosi al semplice legame allievo-istruttore. Questo significa che il grado di fidelizzazione rimaneva basso, e chi usufruiva dei corsi non sentiva la necessità di partecipare alla vita della società, nè tantomeno di usufruire dei vantaggi derivanti dall'affiliazione. A livello economico questo si traduceva in un risparmio, derivante dall'affidarsi ad un libero professionista, ma, d'altro canto non agevolava la fidelizzazione, e di conseguenza, l'aumento dei tesserati.

Infine l'ultimo servizio offerto è quello dell'affitto del campo. E proprio quest'ultimo soffre della scarsa fidelizzazione dell'utenza, infatti se da un lato nella stagione invernale il campo lavorava discretamente, in quella estiva, soprattutto per quanto riguarda l'impianto di Marina di Montemarciano, soffriva di scarse "prenotazioni" per la semplice pratica del tennis. La diversità tra la stagione invernale e quella estiva è facilmente spiegabile. Nella stagione invernale i campi sono molto di meno, perché non tutti sono coperti e dotati di impianto di riscaldamento, quindi la domanda è molto superiore all'offerta. Di conseguenza, l'associazione, anche con pochi soci, riceve le prenotazioni da associati di altre organizzazioni, che, per mancanza di campi, ripiegano su quello di Montignano. Con l'avvento delle stagioni più miti, i campi a disposizione diventano molti di più, e quindi usufruisce del campo solo l'utenza fidelizzata.

11. IL MARKETING MIX DELL'ASD MATCH POINT MONTIGNANO

Una volta analizzato lo scenario, si potrà procedere alla scelta delle azioni da compiere al fine di raggiungere gli obiettivi prefissati.

Prima di fare ciò vediamo quali sono gli obiettivi di marketing dell'associazione. L'obiettivo principale è quello di aumentare i tesseramenti, e più in generale, di aumentare il grado di fidelizzazione di tutta quella utenza che usufruisce dei servizi offerti dalla ASD.

Ricordiamo sempre che l'obiettivo di marketing deve essere comunque coerente con l'obiettivo dell'associazione sportiva posto in essere nel suo Statuto. L'obiettivo statutario dell'associazione è “lo sviluppo, la promozione, l'organizzazione e la disciplina dello sport dilettantistico del Tennis nelle specialità ad esso appartenenti in tutte le forme e manifestazioni, compresa l'attività didattica”.

Il miglioramento del grado di fedeltà dell'utenza tennistica e l'incremento delle quote associative possono essere considerati quindi come un sotto-obiettivo di quello statutario, in quanto permette, in una logica di lungo periodo, un ritorno

economico che dà la possibilità all'associazione di perseguire l'attività di sviluppo e di promozione della disciplina dilettantistica del tennis.

In questo senso, un altro obiettivo perseguito sarà quello di aumentare le risorse economiche da reinvestire, non solo attraverso le quote associative, ma anche tramite le sponsorizzazioni.

Definiti gli obiettivi, analizzato lo scenario, adesso andremo a vedere su quali leve di marketing l'ASD ha agito.

11.1. I SERVIZI OFFERTI

Per quanto riguarda il servizio, per prima cosa l'associazione ha deciso di intervenire in maniera incisiva su 2 delle 3 tipologie di servizi erogati, che ricapitolando, sono:

- . l'affitto del campo
- . i corsi di tennis
- . le competizioni sportive e i tornei

Nel capitolo relativo al marketing mix, nella parte relativa al prodotto, abbiamo visto come il servizio sia costituito dal *servizio base (core service)*, destinato a soddisfare l'esigenza principale del cliente, che nel nostro caso è l'affitto del campo da tennis, e dai servizi aggiuntivi (servizi di facilitazione e ausiliari).

Nella descrizione della situazione dell'associazione invece abbiamo visto, per quanto riguarda l'affitto del campo, che le strutture di Montignano, e soprattutto di Marina di Montemarciano, soffrono della "concorrenza degli altri impianti".

Per l'affitto dei campi si è deciso di intervenire per rafforzare, soprattutto per quanto riguarda l'impianto situato nel complesso del Ristorante delle Rose, non tanto il *core service*, ma bensì i servizi aggiuntivi. Infatti tale complesso può

offrire una serie di servizi aggiuntivi che possono differenziare l'offerta dell'associazione da quella degli altri circoli.

Insieme all'affitto del campo, si è deciso di offrire una serie di servizi extra sfruttando la *location*. Si è optato quindi, per offrire, in alternativa all'affitto standard, un pacchetto comprendente sempre l'affitto del campo, però in abbinamento ad un'entrata in piscina e/o ad un aperitivo-cena da consumarsi presso il ristorante, come già detto nei capitoli precedenti, strettamente adiacente ai campi.

L'offerta dei servizi aggiuntivi, quindi, in questo caso, diventa il valore aggiunto del servizio offerto (inteso in maniera globale), che dà la possibilità all'associazione di differenziarsi.

Un importante intervento è stato fatto anche in materia dei corsi di tennis. In questo caso si è intervenuto non tanto sul corso, ma bensì sulla struttura della scuola tennis. Si è passati a dei corsi gestiti direttamente dagli istruttori, a un intervento diretto dell'associazione. Si è strutturata quindi una scuola tennis in cui gli istruttori non sono più responsabili dei corsi, ma bensì dei "rappresentanti" dell'associazione sportiva. Quindi si è optato per un rapporto di esclusiva con due istruttori (regolati da contratti di collaborazione sportiva), i quali renderanno conto di tutti i corsi da loro svolti. Questa soluzione, vedremo meglio dopo, ha portato a

creare una relazione più forte tra associazione e chi usufruisce del corso, aumentandone il grado di fidelizzazione di quest'ultimo.

Per quanto riguarda le competizioni e i tornei, si è deciso di continuare sulla linea proposta negli anni precedenti, partendo sostanzialmente da una riflessione. Nelle competizioni, soprattutto quelle federali, fidelizzare l'utenza risulta più difficile perché quest'ultima spesso risulta già tesserata altrove, vede il servizio come semplice opportunità di gareggiare, senza l'esigenza di relazionarsi con chi eroga il servizio. Se da un lato quindi, questa non è la soluzione adatta per raggiungere l'obiettivo della fidelizzazione, comunque, attraverso le quote di partecipazione, la competizione garantisce un rientro economico da reinvestire nell'attività di promozione e sviluppo della disciplina dilettantistica e nella didattica del tennis.

La riuscita delle competizioni, in termini di partecipanti, è comunque stimata sulla base delle analisi della domanda generale di tennis, che, come abbiamo visto nel capitolo 10, vede un elevato numero di tesseramenti, soprattutto in riferimento agli agonisti.

Per le altre due tipologie invece, l'aumento della qualità del servizio attraverso il rafforzamento dei servizi aggiuntivi, e la ristrutturazione della scuola tennis, sono orientati all'obiettivo di aumentare la fidelizzazione dell'utenze tennistica e aumentare il numero dei tesserati.

11.2. LA LEVA DEL PREZZO

Per quanto riguarda la leva del prezzo, sono pochi gli interventi attuabili. Questo perché i prezzi dei servizi offerti, in questo settore, sono tendenzialmente determinati dal mercato; si è optato quindi per il mantenimento dello *status quo* (cap .5).

Si è intervenuti sul pacchetto comprendente i servizi aggiuntivi. In questo caso bisogna cercare di lavorare per far sì che il supplemento richiesto per tali servizi sia ad un prezzo accessibile per buona parte della domanda.

Altri interventi che si possono attuare riguardano la differenziazione del prezzo del *core service*, ossia l'affitto del campo, in dipendenza di alcune specifiche situazioni.

Dall'analisi dell'anno precedente, risulta che in alcune fasce orarie l'ora di tennis non veniva mai richiesta e prenotata. Questa tendenza è confermata anche in altri circoli. Si pensi per esempio, d'estate, agli orari che vanno dalle 12 alle 16. Questa fascia risulta, per via delle condizioni climatiche, poco gettonata. Il tipo di target potenzialmente interessato a questa fascia oraria, sarà quell'utenza abituata più ad allenarsi (e quindi di norma agonisti), piuttosto che attratta dal bisogno di divertimento e socializzazione. Chi si allena, è di norma più sensibile al prezzo di

chi gioca per divertirsi, o più in generale per occupare il tempo libero. Considerando che, come detto nel capitolo 4, i servizi non sono *immagazzinabili*, risulta importante comunque “piazzare” il servizio, anche se ad prezzo, che, in condizioni normali, non garantirebbe la copertura dei costi.

Tutte queste considerazioni hanno portato alla decisione di fare un prezzo ridotto in quelle fasce orarie in cui il campo è meno richiesto, in quanto comunque una parte di domanda a cui può interessare c'è, e perché comunque (anche con la combinazione del servizio aggiuntivo della piscina) può dare la possibilità alla associazione di differenziarsi.

11.3. LA GESTIONE DELLA COMUNICAZIONE

La gestione di questa leva assume un ruolo fondamentale per il raggiungimento degli obiettivi di marketing della associazione.

In questo ambito l'ASD ha deciso di intervenire sia sulla comunicazione esterna, e cioè per tutta quella utenza che è identificabile come potenziali soci e tesserati, sia su quella interna, volta a coinvolgere tutti i soci nella vita della società.

Soprattutto per quanto riguarda la comunicazione esterna, non potendo investire un budget consistente in attività di comunicazione, si è optato per l'utilizzo mirato di internet e social media. Questo non significa però che la comunicazione non sia efficace. Questi strumenti infatti permettono il raggiungimento di un numero elevatissimo di contatti, ed il loro coinvolgimento.

L'associazione è in possesso di un proprio sito web, che è gestito e sviluppato da una azienda specializzata. Graficamente è ben curato, ci sono tutte le informazioni utili riguardo la propria attività, la scuola tennis, le strutture. Soprattutto molto apprezzato è il sistema di prenotazione online, dove qualsiasi utente può prenotare l'affitto dei campi, previa una semplice registrazione.

Il sito web però, a parte il sistema di prenotazione, è caratterizzato da un basso grado di interazione. L'utente può informarsi su chi è l'associazione, quali attività promuove, ecc., ma non può interagire con l'associazione. A questo si aggiunge l'impossibilità di aggiornarlo costantemente, in quanto appunto gestito da società terze.

Per ovviare a ciò si è deciso di sfruttare un social media. È stato scelto Facebook perché è quello più diffuso. Questa strategia di diversificazione serve per far fronte alla bassa interattività e al basso livello di aggiornamento del sito web. Questo strumento permette sia di prendere contatto con un gran numero di potenziali utenti, sia di poter interagire con loro. Oltre a ciò, permette

all'associazione di avere più informazioni sia da chi interagisce con la pagina, sia dai suoi possibili contatti, rispetto al sito web (solo per la prenotazione via web è richiesta una registrazione, ma solo limitata al nominativo e all'indirizzo mail). Questo è importante in una logica relazionale, che basa le sue radici sulla conoscenza del target di riferimento.

Per quanto riguarda la comunicazione interna si è anche in questo caso deciso di sfruttare il Social Network. Ma in questo caso non viene utilizzata la pagina, ma bensì il “gruppo”¹. Quest'ultimo garantisce un maggior grado di coinvolgimento in quanto ogni aggiornamento dello stato del gruppo appare nelle notifiche² dell'appartenente (al gruppo).

Questa diversificazione risulta fondamentale in quanto tramite la pagine ci si mette in contatto con un possibile interlocutore, si valuta il suo interesse alle attività dell'associazione (attraverso la sua interazione con la pagina³), e se risulta partecipe alla vita della società, verrà poi aggiunto nel gruppo, coinvolgendolo in maniera più “invasiva”.

Oltre a internet e social media, si è deciso di utilizzare anche strumenti più tradizionali, quali brochure, manifesti e volantini. Essi risultano ancora importanti

¹ Il gruppo è una fonte di aggregazione Social: chi lo amministra infatti può invitare nuovi membri, i quali saranno avvisati, tramite una notifica, su ogni aggiornamento dello stato del gruppo

² Le notifiche sono una sorta di messaggio nel profilo del contatto che lo avvisa in merito a ogni nuovo post, discussione, foto, ecc. nel profilo del gruppo

³ Si può valutare l'interazione dell'utente tramite il conteggio dei commenti e dei “mi piace” ad ogni post, foto, messaggio che l'associazione intende comunicare tramite la pagina

per comunicare con quel target (che via via sta diminuendo in termini numerici) poco incline all'utilizzo di internet e dei social media. Se segmentiamo la domanda per fasce di età, ci accorgeremo infatti, che nella fascia sopra i 50 anni, la percentuale di utilizzatori di Internet e soprattutto dei Social Media sarà sicuramente inferiore rispetto a quella che va dai 30 ai 50, ed estremamente inferiore rispetto a quella degli under 30⁴.

11.3.1. L'approccio relazionale e il CRM

Questa strategia di comunicazione, come abbiamo già specificato, è all'insegna del maggior coinvolgimento di chi usufruisce dei servizi offerti dall'associazione, e più in generale dell'utenza tennistica.

In questo senso, come accennato sopra, un approccio relazionale risulta fondamentale.

Qui entrano in gioco le persone. Essendo un servizio *intangibile*, un ruolo estremamente importante viene ricoperto dalla persona che eroga il servizio.

⁴ A conferma di quanto sopra esposto si rinvia alla lettura dell'articolo "*Innovative Approaches to Creation of Marketing Communications for Sports Clubs*" tratto dalla banca dati di *Science Direct*

Nel nostro caso quindi, sia nell'organizzazione, sia nello sviluppo di una competizione, che nello svolgimento di un corso di tennis, o anche nel semplice affitto del campo da tennis, il ruolo ricoperto dalla persona che entra in contatto con l'utente diventa importantissimo. Se la persona che eroga il servizio sarà apprezzata dall'utilizzatore, la valutazione del servizio stesso sarà migliore. Quindi tutto il personale di contatto dovrà essere disponibile, gentile, cordiale e dovrà saper rispondere alle domande dell'utilizzatore al fine di facilitarlo nell'utilizzo del servizio.

Questo aspetto relazionale era già apprezzato nel personale di contatto (gestori dei campi e organizzatori delle competizioni) presenti dell'ASD, mentre lo era meno nella gestione dei corsi di tennis.

Quindi si è deciso di intervenire, come già accennato sopra, nella ristrutturazione della scuola tennis, e quindi dei corsi. Il rapporto di esclusiva degli istruttori, che ben rappresentano l'associazione, si è instaurato dopo aver valutato più che le loro qualifiche, le loro capacità relazionali e la loro capacità di coinvolgere chi partecipa al corso, per quanto possibile, nella vita dell'associazione.

Se l'obiettivo, come detto, è la fidelizzazione, l'approccio relazionale è la base di un approccio più specifico, che ha nel consumatore il focus principale. Stiamo parlando del Customer Relationship Management.

In questa ottica, l'ASD deve attuare una serie di attività finalizzate a creare, mantenere e sviluppare relazioni con gli utenti al fine di soddisfare, in una logica di lungo periodo, il maggior numero possibile di esigenze.

Per far questo, l'associazione dovrà, per quanto possibile, creare un "customer profile" per ogni utente, cercando di soddisfare in modo adeguato le diverse esigenze.

Dunque, in applicazione del principio su esposto, è stato creato una sorta di software CRM "fatto in casa", utilizzando Excel. È stato creato un database clienti, dove vengono inseriti tutti i dati relativi agli utenti, dal quale diventa possibile estrapolare i dati di interesse nel momento in cui servono.

Questo approccio non implica soltanto la raccolta di informazioni, statistiche e comportamenti dell'utenza dell'associazione, ma consente anche la gestione di tali dati, utili per comprendere quale tipo di relazione sviluppare, sulla base delle peculiarità del singolo utente o di gruppi omogenei di utenti.

11.3.2. L'importanza delle partnership

L'associazione, come descritto sopra, per aumentare la qualità del servizio offerto riguardo all'affitto del campo, ha deciso di agire sui servizi aggiuntivi. La realizzazione del pacchetto tennis, piscina e/o aperitivo-cena è stato possibile

tramite una partnership con l'impresa di servizi ristorativi. Infatti è quest'ultima che concede l'utilizzo delle proprie strutture come completamento del servizio.

Questo consente una sinergia più profonda tra le due organizzazioni. Si tratta di una vera e propria convergenza tra le due attività. Infatti la partnership prevede l'ampliamento dei servizi aggiuntivi non solo in favore dell'associazione: tramite la partnership anche il Ristorante tra i vari servizi che offre ai propri clienti, può annoverare una convenzione comprensiva sia del semplice affitto del campo sia del corso di tennis.

Tramite tale sinergia quindi, per ambedue le organizzazioni si amplia la gamma di servizi offerti, e allo stesso tempo si creano delle dinamiche per cui ogni organizzazione ha interesse nel promuovere l'attività dell'altra. Nella domanda ristorativa, alcuni utenti potrebbero rientrare nella domanda potenziale di pratica del tennis e viceversa.

Si sono progettati anche degli eventi da promuovere in sinergia, applicando delle vere e proprie politiche di co-comunicazione, dove ogni organizzazione utilizza i propri canali per promuovere un evento, che, al suo interno, contempla anche i servizi offerti dal partner.

Tra i vari progetti, per esempio, c'è quello di organizzare una "giornata" che preveda una competizione sportiva, comprensiva del pasto al ristorante e

dell'ingresso nella piscina annessa. L'evento sarà promosso da entrambe le organizzazioni, ognuna attraverso i propri canali.

Un'altra partnership che si sta studiando è la seguente: si sta valutando di promuovere l'attività sportiva insieme alla società di calcio di Marzocca, che svolge la propria attività nelle vicinanze di Montignano. Essendo tennis e calcio due sport potenzialmente complementari, si potrebbe provare a promuovere, interessando anche le scuole, l'attività sportiva congiunta tennis e calcio.

L'idea nasce da un'analisi personale: nei corsi per bambini svolti sia dalla associazione sportiva dilettantistica Match Point Montignano, sia nei corsi di tennis di altre organizzazioni sportive, risulta che l'80% di coloro che partecipano ai corsi di base di avviamento al tennis, praticano anche un altro sport. Di questi, due su tre praticano calcio⁵.

Promuovere congiuntamente tali corsi significa sfruttare ognuno i canali di comunicazione e i target di "potenziali concorrenti"⁶, ampliando il proprio raggio di azione.

In sostanza, le due organizzazioni sportive potrebbero passare da potenziali concorrenti, a partner nella promozione dell'attività sportiva.

⁵ Questa analisi nasce, oltre che dai dati dell'associazione, da interviste operate dal sottoscritto ad istruttori che lavorano presso altre scuole tennis

⁶ In questo caso parliamo di concorrenza indiretta

Tale partnership può rendere le due società più forti anche nei rapporti istituzionali con gli enti locali. Abbiamo detto di come l'associazione per ora non usufruisca di contributi per la promozione dell'attività tennistica, ma con una partnership del genere, puntando l'attenzione sui valori comuni a tutti gli sport, e sulla opportunità di promuovere la socializzazione, si potrebbe avere la possibilità di accedere a contributi pubblici mirati alla promozione dei valori dello sport, aumentando, di fatto, il potere contrattuale delle organizzazioni.

Questi sono solo alcuni spunti che rendono bene l'idea di quanto possono essere importanti le partnership al fine del miglioramento delle attività svolte dai partner stessi.

11.3.3. Le Sponsorizzazioni

Come abbiamo detto sopra, le sponsorizzazioni risultano uno strumento indispensabile per le associazioni al fine di ricevere dei contributi economici per svolgere le proprie attività. Questo vale anche per l'ASD Match Point Montignano.

Per quanto riguarda questo aspetto, l'associazione ha identificato un target di aziende che possono essere interessate ad una sponsorizzazione. È bene ricordare che la sponsorizzazione è uno strumento di comunicazione per l'azienda che

sponsorizza, associando il proprio brand all'attività promossa dalla associazione. Le aziende che sono state scelte, quindi, sono quelle che possono trarre vantaggi dall'associare il proprio nome all'attività sportiva promossa dall'organizzazione. Si è, dunque, posta l'attenzione sul come approcciarsi ai potenziali sponsor. Al fine di migliorare l'efficacia della comunicazione verso gli sponsor, si è deciso che il rappresentante dell'associazione, in sede di negoziazione, prepari una serie di documenti volti a facilitare tale negoziato: i documenti devono contenere una presentazione dell'associazione, informazioni sulle attività svolte in passato, sugli eventi in programma e alcune spiegazioni sui format di sponsorizzazione disponibili. Nel documento bisognerà illustrare in maniera dettagliata che tipo di spazi di comunicazione l'associazione può offrire, il tipo di visibilità garantita e il valore di ogni singola voce. Ovviamente il costo del pacchetto può variare in base al periodo della stagione, alla durata, oppure in funzione di altri parametri, alcuni valutati in base al tipo di sponsorizzazione o alla tipologia dell'azienda.

Nella presentazione viene messo in evidenza la visibilità avuta nel passato e quella potenziale, come per esempio, l'organizzazione di un torneo federale, sottolineando anche i numeri espressi nel territorio, il numero dei partecipanti a corsi di attività e quelli previsti in futuro.

In riferimento alla differenziazione di pacchetti, è stato deciso anche di concludere accordi non solo di natura economica; l'associazione ha stipulato accordi di

sponsorizzazioni in cui lo sponsor, in cambio della visibilità offerta dalla associazione, si è impegnato a fornire prestazioni sotto forma di prodotti e/o servizi.

Per esempio si è stipulato un accordo in cui lo sponsor si è impegnato a stampare delle brochure, dei volantini, ecc. in cambio della visibilità offerta da uno striscione posto per sei mesi nell'impianto del Ristorante delle Rose.

Un altro esempio di accordo di sponsorizzazione stipulato è stato con un'azienda specializzata nella vendita di articoli tennistici. L'accordo prevede un contributo economico dell'azienda in cambio di uno spazio che garantisca visibilità all'immagine dell'azienda, garantita con striscioni situati nei campi di Montignano e Montemarciano, da un banner pubblicitario posto nel sito web dell'ASD, e dalla pubblicità garantita dai canali Social dell'associazione. Inoltre l'azienda fornisce convenzioni sull'acquisto dei premi per le competizioni sportive organizzate.

CONCLUSIONI

In questa sede abbiamo cercato di dimostrare, non solo come sia possibile per le piccole organizzazioni sportive fare marketing, ma come quest'ultimo risulti utile al fine di soddisfare le esigenze della propria utenza sportiva.

Anche una piccola organizzazione sportiva non può prescindere dallo studio della sua domanda di riferimento, deve capirne le caratteristiche. Non può non analizzare l'offerta, e soprattutto quali sono i suoi concorrenti, cosa fanno, e come agiscono nell'ambito di loro competenza, e infine non può, nello svolgere le sue attività, non analizzare se stessa al fine di capire quali sono i suoi punti di forza e i suoi punti di debolezza.

Alcune tra queste analisi, fino a qualche decennio fa erano di complessa realizzazione. Oggi, nell'era di internet e del digitale, risultano alla portata di qualsiasi organizzazione sportiva; ormai anche il singolo individuo, soprattutto grazie ad internet, ha accesso ad una mole infinita di informazioni.

Una volta compiute queste analisi, l'organizzazione non può prescindere dal definire un obiettivo e le azioni necessarie per raggiungerlo.

Nel caso concreto esaminato della ASD Match Point Montignano si è voluto dimostrare come sia possibile agire sulle leve del marketing mix, in maniera efficace e senza l'utilizzo di grandi risorse economiche.

L'associazione sportiva è riuscita ad agire sulla leva del servizio arricchendolo in maniera importante, sfruttando delle partnership, che, abbiamo visto, possono permettere di elevare la qualità del servizio. Le partnership non solo hanno arricchito il servizio, ma hanno permesso di potenziarne anche la sua promozione, sfruttando la sinergia tra i canali di comunicazione e agendo sulla domanda di riferimento del partner.

L'organizzazione ha agito anche in maniera efficace sulla leva della comunicazione. Si è descritto come sfruttando gli strumenti digitali a disposizione, sia possibile attuare delle strategie di comunicazione sia di massa che ad hoc, in base alle caratteristiche del singolo utente. Inoltre, questi strumenti, se ben utilizzati, permettono di “catalogare” tutta l'utenza sportiva che entra in contatto con l'associazione, creando un vero e proprio database dei contatti, al fine di conoscere le sue caratteristiche e poter attuare strategie di comunicazione personalizzate, e più in generale di soddisfare le esigenze dei singoli utenti, per quanto possibile.

Inoltre queste tecnologie consentono di effettuare un controllo sulle azioni compiute, sia post che in itinere, al fine di verificarne l'efficacia.

Le nuove tecnologie, in definitiva, permettono, se comprese e ben utilizzate, di ottenere tutti questi risultati.

Nel caso studiato, abbiamo visto come sia possibile, con degli strumenti alla portata di tutti, realizzare una sorta di “CRM fatto in casa” tramite Excel, aggiornabile in tempo reale tramite il Cloud computing dalle due strutture separate di Marina di Montemarciano e Montignano.

Il CRM è utile per analizzare il target di riferimento dell’associazione, e sulla base di questa analisi sono state azionate le leve descritte sopra.

In termini di risultati, possiamo constatare come tale metodologia sia stata efficace: infatti i numeri dei tesserati dell’associazione sono aumentati, i corsi di tennis registrano numeri migliori, sia come partecipanti sia come grado di soddisfazione, c’è stato un incremento delle ore di affitto dei campi da tennis.

Per quanto riguarda i soci, anche il loro legame con l’associazione è cresciuto, perché si sentono più informati e coinvolti nella vita dell’associazione.

BIBLIOGRAFIA

Ascani F., *Management e gestione dello sport – il manuale per il dirigente, l'organizzazione, il tecnico, il gestore della società sportiva*, Sperling & Kupfer Editori, Milano, 2004

Cherubini S., Canigiani M., *Il co-marketing sportivo*, Franco Angeli, Milano, 2003

Cherubini S., *Il marketing sportivo*, Franco Angeli, Milano, 1999

CNEL, *La situazione degli impianti sportivi in Italia al 2003*, Rapporto del Consiglio Nazionale Dell'Economia e del Lavoro sulla situazione degli impianti sportivi, Roma, 2005

Coni, *Lo sport in Italia – numeri e contesto*, articolo pubblicato dal Coni sulla situazione dello sport in Italia, 2014

FIT, *Bilancio sociale 2014*, Relazione della società di revisione indipendente sul bilancio sociale della Federazione Italiana Tennis al 31 dicembre 2014

Floriddia M., *Sport Marketing – Analisi, strumenti e strategie per gestire una società sportiva*, Ulrico Hoepli, Milano, 2015

Guttmann A., *Sports Spectators*, Columbia University Press, New York, 1986

Killian G., McManus K., *A marketing communications approach for the digital era: Managerial guidelines for social media integration*, tratto da Business Horizons, Volume 58, fascicolo 5, 2015

Istat, *Aspetti della vita quotidiana*, indagine multiscopo sulle famiglie, 2014

Istat, *La vita quotidiana delle famiglie nel 2009*, indagine multiscopo annuale sulle famiglie, 2010

Istat, *Lo sport che cambia – i comportamenti emergenti e le nuove tendenze della pratica sportiva in Italia*, CSR, 2005

Nomisma, *Dentro lo sport. Primo rapporto sullo sport in Italia*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2002

Piantoni G., *Sport tra agonismo, business e spettacolo*, Etas Libri, Milano, 1983

Spiga A., *Impianti sportivi nelle Marche: il censimento*, articolo tratto dal magazine n.7 di sportindustry, 2012

Stanton W., Varaldo R., *Marketing*, Il Mulino, Bologna, 1986

Valenti P., *Marketing e comunicazione nell'organizzazione sportiva*, CPE, Modena, 2002

Varmus M., Kubina M., *Innovative Approaches to Creation of Marketing Communications for Sports Clubs*, articolo tratto dalla banca dati online di ScienceDirect, 2015

Westerbeek H., Smith A., *Sports Business in the Global Marketplace*, Palgrave MacMillan, New York, 2003

Zagnoli P., Radicchi E., *Sport Marketing – il nuovo ruolo della comunicazione*, Franco Angeli, Milano, 2003

Zeitham V.A., Bitner M.J., Gremler D.D., *Marketing dei servizi*, McGraw-Hill, 2011, Milano

www.coni.it

www.datasport.it

www.federtennis.it

www.ilgiornaledigitale.it

www.ilsole24ore.com

www.istat.it

www.matchpointmontignano.it

www.sciencedirect.com

www.sportindustry.com

www.wikipedia.it