

ferta. Questi fattori sono essenzialmente il prodotto o servizio da offrire ai clienti, i prezzi applicati, la fornitura dei prodotti e servizi e la comunicazione fondamentale indirizzata alla clientela. Infine, la specificazione di queste leve di marketing operativo permettono di organizzare e programmare le singole attività e, dunque, di definirne dei budget opportuni per ognuna.



Figura 5. Fonte: Cooltourmarketing.

Lo scopo di questo processo è volto al raggiungimento di un determinato grado di soddisfazione per tutte le parti coinvolte, riuscendo a produrre guadagni. Nel processo di marketing, - nulla è lasciato al caso, - sono previste azioni programmate e coordinate nel tempo. Le azioni di marketing intraprese da una società sportiva devono avere un carattere manageriale, e quindi, essere programmate in maniera sistematica, facendo attenzione ad ogni aspetto in qualsiasi momento, così da riuscire ad apportare correzione rapide ed efficienti ove necessario. Il controllo e il processo di valutazione permettono, - anche nel mercato sportivo, - al manager di controllare l'evoluzione di ogni attività svolta e di capire quali di queste siano più redditizie, quali da rinnovare e quali da cancellare totalmente. Le strategie di

marketing utilizzate da una società sportiva per essere efficaci devono essere collegate e concordi tra loro, realizzando così delle sinergie. Attraverso una persistente analisi del sistema sportivo di riferimento, la società dovrebbe riuscire a comprendere meglio le esigenze del mercato sportivo, capendo e riuscendo a prevedere gli esiti derivanti da possibili cambiamenti, riuscendo così a soddisfare la clientela in maniera ottimale. Il marketing, se gestito senza grandi imprecisioni, potrebbe riuscire ad apportare una serie di vantaggi per l'impresa sportiva, consentendo di imporsi sulla concorrenza. Tutto questo ci aiuta a capire che, il successo sportivo di una società dipende molto, sia in maniera diretta che indiretta anche dalla capacità organizzativa e gestionale della stessa.

CAPITOLO 2

“Il compito del marketing è trasformare le esigenze mutevoli delle persone in opportunità vantaggiose, Il suo scopo è creare valore proponendo soluzioni migliori, facendo risparmiare all’acquirente fatica e tempo per la ricerca e la transazione e offrendo alla comunità il più elevato benessere.”

P. Kotler

1. Il marketing sportivo

Il marketing si riferisce al processo di pianificazione e implementazione delle attività che sono progettate per soddisfare le esigenze dei clienti con particolare attenzione allo sviluppo di un prodotto o servizio, al suo prezzo, promozione e distribuzione. Il marketing cerca di creare uno scambio vantaggioso, in cui un cliente è disposto a pagare in cambio di un prodotto o servizio, che ritenga sia di valore uguale o superiore. Il marketing sportivo è focalizzato sulla soddisfazione delle esigenze dei consumatori che, utilizzano beni o servizi legati al mondo dello sport, seguono lo sport o praticano una disciplina. Ci sono due dimensioni fondamentali per il marketing sportivo: il marketing dello sport e il marketing attraverso lo sport. La prima dimensione rappresenta la commercializzazione, direttamente ai consumatori, di prodotti e servizi sportivi come attrezzature sportive, eventi sportivi, partecipazione ad attività presso centri sportivi. La seconda dimensione riguarda la commercializzazione di altri prodotti e servizi non sportivi attraverso lo sport¹. In questo studio ci soffermeremo sulla prima dimensione del marketing sportivo, e in particolar modo sulla strategia di marketing delle società e associazioni sportive che promuovono discipline sportive. Affinché un’organizzazione spor-

¹ Alcuni esempi sono rappresentati da un’atleta professionista che promuove un marchio o una società che sponsorizza un evento sportivo.

tiva abbia successo è fondamentale che sia conosciuta dalle persone così come i servizi da essa offerti e soprattutto che il correlativo marchio sia noto. Quando un marchio sportivo si è ritagliato un posto nel mercato e nella mente dei clienti, allora si può dire che questo si è posizionato sul mercato. La conseguenza del successo del marchio e l'acquisizione di un forte posizionamento sul mercato di una società sportiva, è caratterizzato da una relazione continua tra un marchio e utenti. Il marketing sportivo, quindi, può essere percepito come processo di pianificazione, di posizionamento di un marchio, e di implementazione nella distribuzione dei suoi servizi, al fine di stabilire una relazione tra una società sportiva e i suoi clienti. Il marketing sportivo si struttura principalmente nelle fasi seguenti: l'identificazione delle opportunità di marketing; lo sviluppo di una appropriata strategia di marketing; la pianificazione degli strumenti del marketing mix; ed infine, l'implementazione e il controllo della strategia. Per quanto riguarda l'identificazione delle opportunità di marketing sportivo, si prevede l'analisi delle condizioni del mercato esterno, considerando specificamente le condizioni del settore sportivo ed esaminando tutte le attività dei concorrenti, reali e potenziali. Questa fase prevede anche lo studio delle capacità interne di un'organizzazione sportiva identificando quali sono i suoi obiettivi e limiti. Infine, al fine di identificare le opportunità di marketing, è necessario raccogliere informazioni sulle condizioni del mercato, prestando particolare attenzione ai clienti già esistenti e a quelli potenziali. Dopo che tali informazioni sono state raccolte e analizzate, lo sviluppo della strategia di marketing sportivo può essere intrapresa. In questa fase è importante impostare una strategia che sia coerente con gli obiettivi della società, al fine di mantenerla in linea con questi ed avere successo. Una volta impostata la direzione che si intende seguire, è possibile specificare la strategia, cercando il modo in cui distinguere e differenziare il marchio e i servizi che l'organizzazione sportiva intende offrire sul mercato di riferimento. La fase successiva prevede la determinazione, in maniera dettagliata, degli elementi del marketing mix² e il modo in cui questi si combineranno tra loro, per raggiungere la strategia

2 Tra gli elementi del marketing mix più diffusi ci sono l'offerta di servizi, strategie di prezzo, strategie comunicative e promozionali e sistemi di distribuzione e controllo. Si veda A. Prunesti, *Comunicazione e marketing delle*

fissata. Infine, la fase della messa a punto e del controllo della strategia, implica la misurazione dei risultati, e se necessario di intraprendere azioni correttive in modo che il piano resti fedele per il target. Si veda la Figura 6 che fornisce un’illustrazione alla struttura del marketing sportivo.



Figura 4. Fonte: S. Cherubini Marketing e management dello sport (2015).

imprese sportive, Franco Angeli, (2008).

1.1 Identificare le opportunità del marketing sportivo

La prima fase del marketing sportivo consiste nell'identificazione delle opportunità³. Questa si esplicita in tre elementi: analisi dell'ambiente interno ed esterno; analisi dell'organizzazione; analizzare il mercato e i clienti.

Il primo elemento nell'identificazione delle opportunità di marketing sportivo consiste nel valutare l'ambiente interno ed esterno dell'organizzazione sportiva. L'ambiente interno fa riferimento alle condizioni in cui si trova l'organizzazione sportiva, i punti di forza e di debolezza. L'ambiente esterno, invece, si riferisce al mercato in cui opera l'organizzazione sportiva e a tutte le opportunità che questo offre. Gli strumenti principali per condurre un'adeguata analisi interna ed esterna sono: analisi SWOT; analisi delle esigenze degli stakeholder e dei clienti; analisi della concorrenza; analisi delle cinque forze. Uno degli strumenti di base nell'analisi ambientale è l'analisi SWOT. Questo strumento consente di analizzare ed esaminare la posizione strategica di un'organizzazione, dall'interno all'esterno. La tecnica SWOT considera i punti di forza, di debolezza, le opportunità e le eventuali minacce di una società.

Ci sono due parti principali per l'analisi SWOT. La prima rappresenta l'analisi interna di un'organizzazione, che può essere riassunta dai suoi punti di forza e di debolezza. Questa comprende tutto ciò su cui un'organizzazione ha il controllo. La seconda parte di questa analisi riguarda i fattori esterni; quelli su cui l'organizzazione non ha il controllo diretto. Questi sono suddivisi in opportunità e minacce. In altre parole, da questa fase dell'analisi sorgono problemi e circostanze ambientali che possono essere sfruttati o che devono essere in qualche modo limitati. La tecnica SWOT aiuta i dirigenti sportivi a trovare quali potrebbero essere i principali fattori che possano svolgere un ruolo fondamentale nell'adeguato indirizzo delle attività direzionali dell'organizzazione o nel successo della stessa strategia. I punti di forza possono essere definiti come una serie di risorse o capacità che la

³ Questo passaggio dimostra che è importante raccogliere informazioni e condurre ricerche prima di introdurre attività di marketing sportivo.

società può e deve utilizzare per raggiungere la sua corretta direzione strategica ⁴. Le debolezze dovrebbero essere viste come limitazioni che ostacoleranno il raggiungimento della direzione strategica⁵.

Le opportunità sono situazioni o eventi favorevoli che possono essere sfruttati dalla società per migliorare la sua situazione o capacità. Le opportunità tendono ad includere nuove sovvenzioni governative, l'identificazione di un nuovo mercato o di un potenziale prodotto, o la possibilità di acquisire nuove competenze assumendo un professionista con competenze uniche. Le minacce sono, invece, situazioni sfavorevoli che potrebbero rendere più difficile all'organizzazione il raggiungimento dei suoi obiettivi. Tra le minacce più comuni vi sono l'entrata nel mercato di nuovi dei competitors o nuove attività di tendenza nell'uso del tempo libero, come la crescente popolarità delle consolle.

L'analisi SWOT influenza ciò che un'organizzazione sportiva è in grado di raggiungere nel proprio piano di marketing e mette in luce le potenziali aree in cui potrebbero esserci delle opportunità.

Un'analisi della concorrenza che si concentra sull'ambiente esterno dovrebbe essere in grado di rivelare opportunità e minacce associate ad altre società che operano sullo stesso mercato.

Tale analisi dovrebbe esaminare diversi tipi di concorrenti:

la concorrenza diretta ⁶;

- rappresentata da società sportive che offrono le medesime attività sportiva;
- risulta alternativa all'offerta delle organizzazioni che operano nello stesso ramo di attività;
- la concorrenza indiretta, rappresentata da società sportive che promuovono al-

⁴ I punti di forza possono includere uno staff con elevate capacità professionali, una solida struttura societaria e un buon programma di sviluppo. Si veda R. Hoye, A. T. C. Smith, M. Nicholson, B. Stewart, *Sport Management principles and applications*, 5 edizione, Routledge (2018).

⁵ I punti deboli possono essere strutture inadeguate, carenze di competenze gestionali.

⁶ La concorrenza diretta, comunque, è quella che viene più facilmente e immediatamente percepita dagli operatori di mercato, poiché è quella rispetto alla quale è difficile ignorare l'impatto che ha o potrebbe avere sulla domanda alla quale ambisce la stessa società.

tre discipline sportive, che potrebbero diventare l'alternativa alla disciplina sportiva offerta dalla società in questione, cercando di attrarre i clienti e praticanti potenziali verso altre attività;

- la concorrenza allargata, la quale offre prodotti o servizi sostitutivi che soddisfano esigenze simili dei clienti ma in maniera diversa, che possono interessare un utente sia in termini di benessere sia di divertimento ⁷.

Lo stesso si può dire per il benessere fisico, con riferimento ai centri benessere o centri fitness.

Un'analisi della concorrenza dovrebbe prendere in considerazione una vasta gamma di variabili, comprese le loro strategie, punti di forza, vulnerabilità e risorse, nonché le loro future azioni.

Anche in ambito sportivo deve essere applicata la logica del benchmarking, in base alla quale si cerca di individuare quali società siano capaci di sviluppare le migliori condotte nell'ambito delle funzioni e competenze che si ritiene importanti da sviluppare. La rilevazione dei cosiddetti benchmarks, stimola notevolmente la capacità innovativa di una società, evitando che quest'ultima rimanga in una situazione di inerzia.

In altre parole, applicare questo metodo significa osservare i risultati raggiunti dalla propria società e confrontarli con quelli di altre organizzazioni che operano nel mercato sportivo.

Il benchmarking aiuta a identificare le pratiche gestionali migliori, le cosiddette best practice. E lo fa attraverso il raffronto approfondito dei risultati economici ottenuti ⁸.

Insomma, l'obiettivo del benchmarking è comprendere le strategie che funzionano meglio, analizzando i dati reali.

Prima che l'analisi dell'ambiente sia completata, è necessario effettuare una val-

⁷ Per quanto riguarda lo svago e divertimento, è facile riferirsi ad altre forme di spettacolo come il cinema, il teatro e il turismo.

⁸ L'idea di base è verificare dai bilanci chi realizza le performance migliori e capire in che modo e attraverso quali processi le realizza.

utazione degli stakeholders e dei clienti della società. Le parti interessate sono tutte le persone e i gruppi che hanno un interesse nella società e nel suo operato, inclusi i suoi dipendenti, collaboratori, tesserati, federazioni, istituzioni pubbliche, comunità, sponsor.

La domanda a cui un manager sportivo deve rispondere riguarda i soggetti che hanno interesse nell'attività dell'organizzazione. Pertanto un'accurata analisi delle intenzioni e motivazioni di ciascuno degli stakeholder con l'organizzazione sportiva deve essere completata prima che possa essere stabilita una direzione strategica da seguire ⁹.

Le opportunità e le minacce possono comprendere qualsiasi cosa nell'ambiente esterno, inclusa la presenza dei concorrenti. Poiché le azioni dei concorrenti possono influire notevolmente sul successo dell'approccio strategico impostato dalla società, l'analisi della concorrenza assicura che l'indagine sia condotta meticolosamente.

Esistono molte forme di analisi della concorrenza possibili che possono variare considerevolmente in dettaglio. E' essenziale dedicare tempo e attenzione alla valutazione delle strategie, dei punti di forza, delle vulnerabilità e delle risorse dei concorrenti, nonché delle loro probabili azioni future.

Oltre a condurre un'attenta analisi della concorrenza, un'estensione dell'analisi dell'ambiente competitivo è l'analisi delle cinque forze ¹⁰. La figura 7 mostra l'analisi competitiva a cinque forze.

Questa tecnica si concentra su cinque forze competitive:

- la minaccia di nuovi entranti, ogni società sportiva si trova di fronte alla possibilità che nuovi concorrenti possano entrare nel loro settore in qualsiasi momento ¹¹;

⁹ *La strategia è influenzata dalle convinzioni, valori e aspettative degli stakeholder. Si veda S. Cherubini, Marketing e management dello sport: analisi, strategie, azioni, Franco Angeli (2015).*

¹⁰ *Questo strumento di analisi sviluppato da Michael Porter, è più comunemente usato per descrivere l'ambiente competitivo. Cfr Porter 1980.*

¹¹ *In alcune forme di sport professionistico, questo è improbabile in quanto le barriere che impediscono l'ingresso sono molto alte.*

- il potere contrattuale dei compratori, i clienti sono quegli individui, gruppi e aziende che acquistano i servizi offerti dalle società sportive. La natura dell'ambiente competitivo è fortemente influenzata dalla forza, o potere contrattuale, degli acquirenti;
- il potere contrattuale dei fornitori, quando i fornitori di materie prime essenziali per le organizzazioni sportive minacciano di aumentare i prezzi o ritirare i loro prodotti o servizi, stanno tentando di migliorare il loro potere contrattuale ¹²;
- la minaccia di prodotti e servizi sostitutivi, i settori tradizionali dell'industria dello sport si stanno espandendo sempre di più, capita molto spesso che le società sportive si trovino a scontrarsi con altre aziende;
- l'intensità della rivalità tra i concorrenti in un settore, più organizzazioni sportive offrono prodotti e servizi analoghi, maggiore è l'intensità della rivalità.



Figura 7. Fonte: Sport Management principles and applications, 5 edizione, Routledge (2018).

¹² Ciò potrebbe provenire dai fornitori di attrezzature sportive. Si veda S. Cherubini, *Marketing e management dello sport: analisi, strategie, azioni*, Franco Angeli (2015).

1.2 Sviluppare la strategia di marketing sportivo

Completata l'analisi strategica, è possibile impostare la strategia societaria. Ci sono quattro strumenti usati per tale scopo:

- definire la mission, questa identifica lo scopo di un'organizzazione. Tale dichiarazione dovrebbe definire il motivo per cui una società sportiva è stata costituita, quali servizi fornisce e a chi intende fornirli;
- determinazione della vision, esprime le ambizioni della società. È una dichiarazione e un'espressione di ciò che l'organizzazione vuole raggiungere in futuro.
- obiettivi societari, riflettono i risultati che devono essere raggiunti per realizzare la vision. Tali obiettivi sono normalmente stabiliti in ciascuna delle principali aree operative di un'organizzazione. E' essenziale che questi rimangano misurabili; misure del rendimento, meglio conosciuti come KPI sono usati in combinazione con gli obiettivi della società per stabilirne il successo o il fallimento. I KPI possono anche essere usati per misurare l'efficienza della società.

1.3 Formulazione della strategia

Durante fase di formulazione della strategia del processo di gestione strategica, il manager sportivo e il suo team devono affrontare il compito di posizionare la propria organizzazione nell'ambiente competitivo. Per fare questo devono considerare tutte le implicazioni di ogni potenziale approccio strategico.

In altre parole, ogni società sportiva deve posizionarsi in specifici segmenti di mercato. La sfida è trovare una posizione che offra al tempo stesso opportunità e vantaggi. Di conseguenza, alcune organizzazioni sportive cercano di superare i loro avversari offrendo i loro servizi a prezzi più bassi; altri competono sulla base di un servizio dalle caratteristiche uniche; altri ancora tentano di posizionarsi come fornitore esclusivo di una piccola nicchia nel mercato.

La strategia della leadership dei costi, consiste nel diventare più attraenti rispetto ai concorrenti riuscendo a offrire servizi al minor costo possibile agli utenti. La

logica di questo approccio strategico è guidata dal volume e dalla quota di mercato in cui più vendite di qualsiasi altro concorrente portano ad una maggiore redditività. La caratteristica essenziale di questa strategia competitiva è la capacità di mantenere i costi al minimo.

Un'altra strategia che può essere adottata è quella della differenziazione, che consente di erogare un insieme differenziato servizi, difficile replicare per i concorrenti. La logica di questa strategia è retta dal presupposto che i clienti attribuiranno un valore elevato a servizi unici. Di solito, questo approccio è affiancato al tentativo di creare un'immagine di marca forte, che riesce ad incorporare innovazioni e nuove funzionalità, nonché un servizio reattivo per i clienti.

Oltre alle suddette strategie, la società può decidere di rivolgersi ad una nicchia di mercato con l'intenzione di dominare quello specifico segmento. Alla base di questo processo c'è la logica di dominare una piccola sezione del mercato per ottenere un successo immediato, evitando che l'organizzazione sportiva si trovi a dover competere con altre società più grandi e con risorse migliori. Per riuscire ad attuare questo approccio strategico è necessario scegliere con attenzione il segmento di mercato, con la consapevolezza che i servizi forniti debbano soddisfare molto bene le esigenze di questi clienti. Molte organizzazioni sportive spesso adottano questo tipo di orientamento.

Nel decidere quale tra queste tre alternative scegliere, si prendono in considerazione le fasi di analisi e direzione del processo di gestione strategica. Parte della scelta consiste nel determinare ciò che è probabile che la società sportiva sia in grado di fare meglio di altri.

Oltre a questo, la scelta si esplica nel trovare le opportunità insite nell'ambiente che vale la pena esaminare. La formulazione strategica nasce, dove c'è una corrispondenza tra questi fattori, coerenti con la direzione strategica¹³.

13 *La combinazione degli approcci strategici potrebbe risultare vantaggiosa se gestita in modo efficace.*

1.4 Diffusione del marchio societario

Il branding ¹⁴ è una delle strategie chiave che gli esperti di marketing usano per diffondere i servizi sportivi erogati da una società. Il valore aggiunto che un servizio offre al marchio della società è definito brand equity. La figura 8 illustra le caratteristiche che determinano il valore della marca. Il branding di una società rappresenta molto più che scegliere un buon nome o avere un logo ben progettato, in quanto, il suo fulcro è la costruzione e progettazione del marchio. Non appena i potenziali consumatori vengono a conoscenza di un marchio sportivo, è importante aiutarli a collegare alcune idee su ciò che questo rappresenta in modo da riflettere la strategia di posizionamento prevista. Gli operatori delle società sportive ottengono tutto ciò, manovrando l'immagine del marchio, che comprende tutti i simboli e le idee che influenzano l'immagine societaria come il nome, il logo, le caratteristiche, la qualità e prestazioni del servizio, il prezzo, la pubblicità, la promozione, il servizio dedicato ai clienti e canali di distribuzione. La funzione principale del marchio è ottenere la fidelizzazione dei clienti. La fedeltà al marchio può essere migliorata attraverso alti livelli di qualità del servizio, convenienza, contatto costante degli operatori societari con i clienti e specifici programmi di fidelizzazione della clientela.

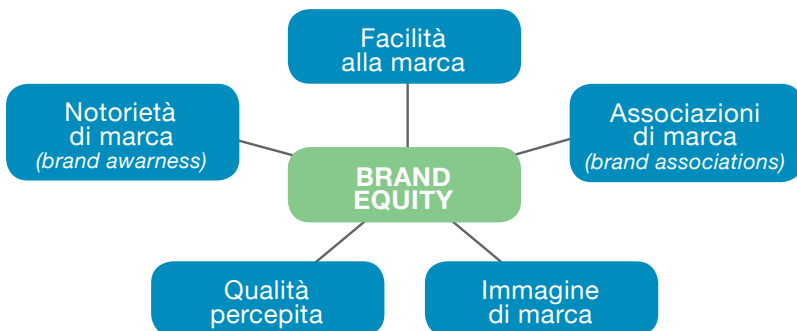


Figura 7. Figura 8. Fonte: Aaker (1991).

14 Il branding è il complesso delle strategie e iniziative volte alla diffusione di un marchio.

1.5 Pianificazione del marketing mix

L'offerta del servizio sportivo deve essere basata su un'efficace strategia, formulata attraverso l'identificazione dei principali segmenti di domanda da raggiungere e la messa appunto di una coerente azione di marketing mix. Le leve del marketing mix che si possono utilizzare sul mercato sportivo sono numerose, questo implica che il responsabile marketing della società faccia una scelta specifica, in maniera tale da comprendere quali sono gli strumenti su cui puntare.

Il marketing mix è un insieme di strategie che riguardano il servizio, il prezzo, le promozioni e la distribuzione, ed è comunemente costituito dalle cosiddette 4 P¹⁵. Questi strumenti si identificano come un mix perché dovrebbero essere congiunti e connessi insieme per implementare al meglio la strategia di posizionamento del mercato.

Oltre alle tradizionali quattro P, nel settore sportivo, è necessario aggiungere altri tre elementi, quali: le evidenze fisiche, gli operatori della società ed i processi¹⁶.

La figura 9 mostra le sette P del marketing mix sportivo.

Il prezzo del servizio sportivo, oltre ad avere un notevole ed elevato impatto finanziario sui bilanci delle società sportive, ha anche un potente effetto sul modo in cui gli utenti percepiscono il servizio offerto. Il prezzo di un servizio rappresenta ciò che un cliente si attende in cambio della possibilità offerta praticare una disciplina sportiva.

Un modo efficace per pensare alle decisioni sui prezzi è considerarle in termini di valore.

Le fasi principali coinvolte nella definizione del “giusto” prezzo per un prodotto sportivo sono:

¹⁵ La pubblicità, sponsorizzazione, promozione e relazioni pubbliche sono importanti variabili del mix promozionale. Si veda M. Floriddia, *Sport Marketing analisi, strumenti e strategie per gestire una società sportiva*, Hoepli (2015).

¹⁶ Anche questi strumenti hanno un'importanza centrale per il marketing sportivo.

la determinazione della sensibilità del prezzo; la conduzione di un'analisi di paraggio; la valutazione delle variabili di prezzo; la selezione delle strategie di prezzo. In primo luogo, poiché le diverse strategie di determinazione dei prezzi porteranno risultati diversi, è necessario determinare quale sia il risultato ricercato dalla società, e questo deve essere tradotto in obiettivi di determinazione del prezzo ¹⁷. In secondo luogo, è necessario determinare in che modo i consumatori sono sensibili al prezzo, per decidere eventualmente come modificarlo ¹⁸. Più i clienti sono sensibili, più cambieranno le loro abitudini di acquisto al variare del prezzo.

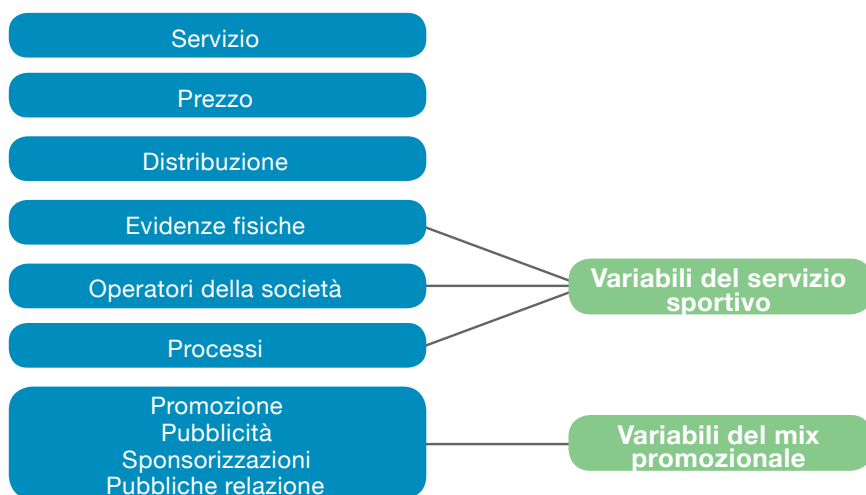


Figura 9. Fonte: elaborazione da D. Shilbury, S. Quick, H. Westerbeek.

¹⁷ Questi possono variare da quelli focalizzati sulla massimizzazione del profitto a quelli progettati per fornire il servizio al maggior numero possibile di consumatori.

¹⁸

I consumatori sono sensibili al prezzo se non acquistano un prodotto quando il prezzo è alto o se ne acquistano di più quando il prezzo viene ridotto. Si veda M. Floriddia, *Sport Marketing analisi, strumenti e strategie per gestire una società sportiva*, Hoepli (2015).

In terzo luogo, un'analisi di pareggio dovrebbe essere condotta per accertare quante vendite sono necessarie per recuperare i costi di produzione del servizio. In seguito, dovrebbero essere prese in considerazione anche altre variabili che potrebbero in qualche modo influire sul prezzo, comprese le strategie di prezzo dei concorrenti. Infine, la strategia di prezzo dovrebbe essere selezionata conformemente alla strategia generale di posizionamento nel mercato ¹⁹.

Le evidenze fisiche, sono oggi molto importanti, in quanto un servizio sportivo deve essere accompagnato anche da elementi tangibili, così da rafforzare nei clienti della società la sensazione della qualità delle strutture ²⁰.

Un altro aspetto rilevante del mix, risulta quello di prestare particolare attenzione agli operatori della società. Infatti, quest'ultimi sono i soggetti a stretto contatto della clientela che quindi possono fornire informazioni più immediate per identificare la qualità del servizio erogato.

I processi devono cercare di ridurre i tempi di attesa, ottimizzare i costi e le abilità degli operatori, in modo da garantire un servizio più efficace, veloce e di qualità. La promozione delle società sportive fornisce informazioni sulle principali offerte dei servizi, cercando di persuadere i clienti all'acquisto. In altre parole, la promozione è fondamentale per plasmare e coltivare l'immagine del marchio societario. La promozione sportiva può essere definita come il modo in cui gli operatori di marketing sportivo comunicano con i potenziali clienti per informare, persuadere e ricordare loro le offerte. Le principali attività promozionali utilizzate in concerto per creare una strategia promozionale integrata sono la pubblicità, la vendita, la promozione dei servizi e le pubbliche relazioni. La pubblicità è un mezzo comunicativo a senso unico, in cui una società sportiva incarica un'azienda esterna per identificare meglio il proprio servizio erogato ²¹.

19 *Esistono molti tipi diversi di strategie di prezzo che le società sportive potrebbero utilizzare, comprese quelle progettate per massimizzare il profitto: seguire i concorrenti, fissare un prezzo basso per lanciare un servizio, utilizzare la domanda del mercato come guida e fissare il prezzo in base al segmento di consumatori della società.*

20 *L'aspetto gradevole di un impianto sportivo può contribuire ad una maggior soddisfazione dell'utenza.*

21 *Gli esempi più comuni includono spot televisivi, pubblicità su riviste e giornali, spot radiofonici, pubblicità*

La vendita implica un tipo di comunicazione one-to-one tra un cliente e una società sportiva. Le promozioni di vendita, invece, sono programmi di breve durata che mirano a stimolare un aumento delle vendite, offrendo agli utenti un incentivo o uno sconto speciale che li spingono a utilizzare il servizio sportivo. I programmi di pubbliche relazioni cercano di costruire un'immagine forte e positiva della società, consolidando il marchio e le offerte di prodotti a favore della collettività. La sponsorizzazione sportiva è un accordo commerciale in cui un'organizzazione fornisce assistenza finanziaria o in natura ad una società sportiva, in cambio del diritto di associarsi a quest'ultima. Gli obiettivi della sponsorizzazione possono variare notevolmente, a seconda delle dimensioni dei partner commerciali, del tipo di sponsorizzazione e del tipo di attività sportiva sponsorizzata. L'impresa sponsor si pone alcuni obiettivi volti a promuovere l'immagine pubblica della propria azienda, aumentando la consapevolezza dei clienti, gestendo la propria immagine di marca e creando così rapporti commerciali. In generale, la sponsorizzazione aiuta a generare buona capacità di attrazione dei consumatori.

Due aspetti sono particolarmente importanti per garantire una buona corrispondenza tra lo sponsor e la società sportiva. In primo luogo, una sovrapposizione dei mercati target e, in secondo luogo, una sovrapposizione delle strategie di posizionamento del marchio. Di conseguenza, la sponsorizzazione funziona meglio quando i due partner si rivolgono allo stesso segmento di consumatori e hanno un tipo di comunicazione simile. La maggior parte degli sponsor sostiene i loro programmi di sponsorizzazione sportiva sfruttandoli insieme ad ulteriori attività di marketing. Per le società sportive essere in grado di dimostrare che la sponsorizzazione ha un esito positivo è il modo migliore per legittimarlo come tecnica di marketing e per attrarre e trattenere gli sponsor.

I consumatori di sport hanno maggiori probabilità di essere utenti fedeli di un servizio se lo percepiscono di alta qualità, con livelli di attenzione coerenti, che portano a soddisfarlo.

su internet, cartelloni e manifesti pubblicitari. Si veda P. Zagnoli e E. Radicchi, Sport marketing e nuovi media, Franco Angeli (2011).

La qualità del servizio è il grado in cui un servizio soddisfa le esigenze e le aspettative dei clienti²². Un sistema adottato per concentrarsi sulla qualità del servizio offerto al cliente, deve prestare attenzione ad alcune aree della sua fornitura. Queste aree sono affidabilità, empatia, reattività e tangibilità. L'affidabilità si riferisce alla capacità di offrire un servizio in modo coerente e affidabile. L'empatia si riferisce alla capacità di conoscere i clienti e le loro crescenti esigenze e di fornire un servizio personalizzato. La reattività si riferisce alla volontà della società di rispondere tempestivamente alle richieste dei clienti. Gli oggetti tangibili si riferiscono alle caratteristiche proprie del servizio quali brochure informative, attrezzature, personale, strutture e caratteristiche dell'impianto sportivo. Se la società tiene sotto controllo questi aspetti, relativi alla qualità del servizio, è molto probabile che la soddisfazione dei clienti sia massimizzata. La figura 10 mostra nel dettaglio, la percezione della qualità di un servizio sportivo da parte dei consumatori.

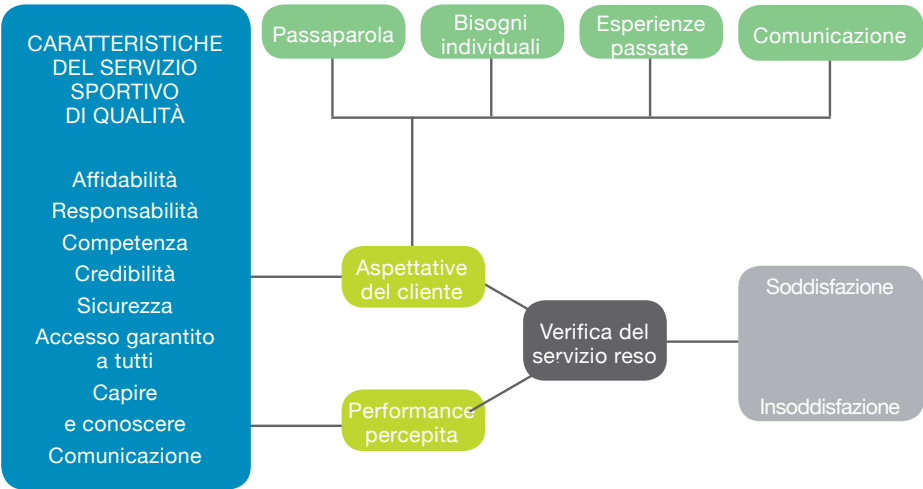


Figura 10. Fonte: S. Cherubini, Marketing e management dello sport, Franco Angeli (2015).

22 Ad esempio, se un cliente si aspetta un livello di servizio superiore a quello che realmente ottiene, è probabile che ritenga che il servizio sia di qualità inferiore e tenderà ad essere insoddisfatto.