

RISULTATI DELLE ATTIVITÀ DI MARKETING MANAGEMENT

CONDOTTE IN OCCASIONE DEI CAMPIONATI EUROPEI DI ATLETICA LEGGERA BUDAPEST 1998

Mihaly Nyerges

*Semmelweis University Budapest-Sport Management
department*

INTRODUZIONE

L'Ungheria ha ospitato l'edizione 1998 dei Campionati Europei di Atletica Leggera (18-23 agosto nel Népstadion di Budapest). Per la federazione ungherese si è trattato indubbiamente del più importante evento organizzato in tutto l'arco del ventesimo secolo.

L'obiettivo di questo lavoro è quello di analizzare l'attività di uno degli specifici gruppi di lavoro in cui si è suddiviso il Comitato Organizzatore Locale in previsione dei Campionati Europei. Si tratta della Commissione specifica dedicata a "marketing, sponsoring and promotion" (Marketing, sponsorizzazione e promozione) che aveva la finalità fondamentale di assicurare i fondi necessari per la realizzazione e l'erogazione di servizi di elevata qualità nel corso delle gare (*vedi la divisione dei compiti del Comitato organizzatore nell'appendice 1*).

Quest'esigenza, comune a qualsiasi genere di comitato organizzatore (Wilkinson 1988; Nyerges 1998), acquisiva particolare importanza in Ungheria, se si considera che dopo il collasso dei regimi socialisti, si è manifestata in tutti i paesi dell'Europa Orientale una nuova tendenza generale nelle attività di management dello sport (Nyerges e Petroczi 1995). Tale tendenza si caratterizza in generale per il sempre più ridotto intervento dello Stato nello sport e in particolare per il limitatissimo supporto finanziario da quest'ultimo erogato per l'organizzazione di competizioni di livello internazionale, come appunto i Campionati Europei di atletica leggera. Ne deriva che la modalità fondamentale per assicurare la maggior parte delle entrate previste a livello di budget, deve necessariamente consistere nel coinvolgimento delle aziende e in generale della sfera

del business in attività di sponsorizzazione. Ciò richiede un'ampia gamma di attività di carattere promozionale, una corretta azione di marketing e evidentemente un piano di marketing appropriato e precisamente definito. Questa prospettiva ha ispirato largamente le attività di pianificazione economico-finanziaria e l'intera determinazione del budget, nel processo di "marketing management" dei Campionati d'Europa di Atletica leggera.

Il piano finanziario preliminare che definiva l'insieme delle uscite connesse all'organizzazione della gara indicava una cifra di 1,5 miliardi di Fiorini Ungheresi (pari a circa 7,2 milioni di Euro). Il Comitato Organizzatore Locale aveva ricevuto un finanziamento di circa 3,4 milioni di Euro da parte della European Athletic Association (EAA), come costi di organizzazione, pari circa a 750 milioni di Fiorini Ungheresi.

Il resto del denaro necessario per la realizzazione delle competizioni è stato ottenuto attraverso una specifica e ben organizzata campagna promozionale, attività di marketing, ricorso a sponsorizzazioni, altre attività di vendita connesse allo stadio e da altre entrate che sono state derivate attraverso servizi aggiuntivi. Nel piano originario delle entrate, erano previsti 180 milioni di Fiorini Ungheresi (pari a circa 860.000 Euro), dalla zona delle vendite, villaggio degli *sponsor* e in generale dal marketing, ed erano previste ulteriori entrate pari a 280 milioni di Fiorini Ungheresi (pari a circa 1.330.000 Euro) dai cosiddetti sponsor nazionali o locali. Il processo di ricerca e valorizzazione degli sponsor è stato realizzato attraverso la realizzazione di una serie di pacchetti proposti agli sponsor di differente livello e valore. (*vedi appendice 2 per le categorie ed i servizi collegati ad essi*).

In questa sede, a causa del limitato spazio a disposizione, verranno presentati solo alcuni degli elementi più importanti dell'intero processo di marketing management, insieme ai principali dati e informazioni che possono essere utili ad illustrare nel modo migliore gli esiti essenzialmente positivi dell'intero processo.

Il contesto di riferimento e le condizioni operative

Le nuove tendenze di sviluppo dello sport moderno hanno determinato l'instaurarsi di relazioni certamente nuove e cambiamenti davvero radicali nella relazione tra sport e business. Nel paese economicamente più potente al mondo, ovvero gli Stati Uniti d'America, questa relazione era già quantificabile a circa 63.1 miliardi di dollari come giro d'affari all'inizio degli anni '90¹. Non c'era ragione di credere, con le debite proporzioni, che questo legame tra sport e business al termine del decennio dovesse essere differente in Europa e in Ungheria, soprattutto con riferimento ad uno sport come l'atletica leggera e i suoi principali eventi. L'atletica infatti può essere certamente considerata come uno degli sport più sensibili agli aspetti di carattere economico e commerciale.

Le informazioni contestuali che potevano essere ricavate dalla precedente edizione dei Campionati Continentali di Atletica Leggera (Helsinki) erano inoltre tali da garantire un'ottima base di partenza: oltre 8.000 partecipanti accreditati, di cui 2000 atleti o componenti delle squadre nazionali. Erano presenti oltre 300 cosiddetti VIP (politici, dirigenti sportivi, sponsor) provenienti da 48 diversi paesi, e il numero dei rappresentanti dei media (in rapidissima espansione dal punto di vista della partecipazione) raggiungeva già ad Helsinki le 2.000 unità. In totale oltre 250.000 spettatori avevano assistito alle competizioni all'interno dello stadio ai Campionati Europei di Helsinki, e sulla base del totale di oltre 1.000 ore complessive di trasmissione dell'evento, il numero totale di spettatori è stato stimato al di là dei cento milioni nel complesso dell'intera manifestazione. Queste cifre da sole stanno a testimoniare che un evento come questo non si configura esclusivamente come una sorta di festival mondiale degli atleti; ma assume pienamente l'aspetto di una chiara dimostrazione di "sport business".

Il comitato organizzatore aveva l'obiettivo di stabilire dei record con riferimento ad ogni aspetto organizzativo relativo ai Campionati Europei, sulla base dell'idea che vi fossero le condizioni e le possibilità ottimali per raggiungere questo fine. Era del tutto ovvio che i costi di organizzazione di un simile evento dovessero comunque essere particolarmente elevati, ma gli organizzatori confidavano fortemente sul fatto che il processo in corso di sviluppo di una reale economia nazionale di mercato in Ungheria, dovesse essere un elemento facilitatore nell'identificazione di potenziali partner e nella realizzazione di contratti. Di conseguenza l'obiettivo principale della strategia di marketing è stato quello di

coinvolgere il mondo imprenditoriale ungherese più dinamico e in crescita, e in seconda battuta, l'intera società civile, e le aziende multinazionali. Era d'altra parte chiaro che le relazioni di partnership dovevano essere vantaggiose e positive per tutte le aree del mercato dei servizi sportivi. La filosofia di base per le relazioni con gli sponsor prevedeva che le possibilità offerte nell'occasione dei Campionati Europei potessero estendere i loro benefici nel quadro delle future strategie di espansione commerciale delle diverse aziende.

Le potenzialità

La realizzazione dei Campionati Europei di Atletica Leggera a Budapest offriva alle aziende e ai potenziali sponsor una serie di possibilità preventivabili come segue:

- Un'intera settimana di competizioni sportive di alta intensità e valore emotivo, integrate da un programma di servizi ed eventi addizionali come iniziative culturali e di business, mostre, esibizioni, presentazioni scientifiche e di altro tipo, servizi, ricevimenti pubblici;
- La partecipazione di 1.500 atleti provenienti da quasi 50 paesi, tra i quali numerose stelle del firmamento atletico mondiale;
- Almeno 1.750 rappresentanti dei differenti media (TV, radio, stampa) che avrebbero svolto attività legate alle trasmissioni televisive o ai commenti stampa;
- Le trasmissioni TV erano effettuate dal vivo nella maggior parte dei casi e per tutti i paesi d'Europa, con alcune ulteriori ore di trasmissione e visibilità anche fuori dall'Europa;
- Nel complesso si prevedevano 930 ore di trasmissione.

La strategia di marketing

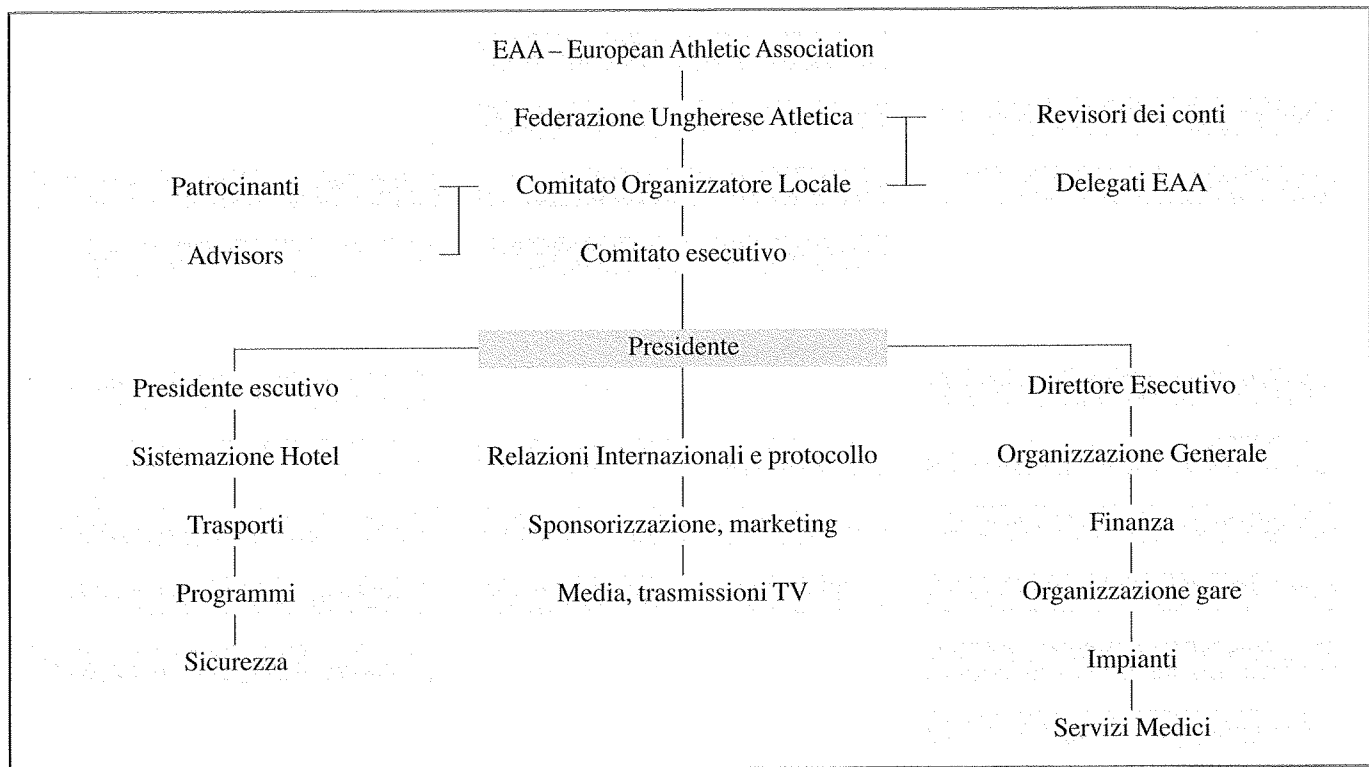
Il partner contrattuale selezionato per sviluppare la strategia specifica di marketing era l'agenzia API (Alan Pascoe International), nota a livello mondiale, che si occupa da anni con successo di sponsorizzazioni sportive e della vendita di pubblicità collegata ad eventi di carattere sportivo (API 1997). Questa azienda è stata per numerosi anni un partner di successo nelle strategie commerciali della EAA.

Un contratto chiaro regolava le attività di sponsorizzazione, assicurava un supporto professionale continuo e metteva a disposizione del comitato organizzatore le esperienze e le relazioni di questa azienda multinazionale.

1. Bonnie L. Parkhouse: The management of sport, 1991 Mosby – Year Book, INC.

STRUTTURA ORGANIZZATIVA DEI CAMPIONATI EUROPEI

Appendice 1



Piano di Promozione

Le attività promozionali hanno avuto uno sviluppo organico e sono state avviate molto tempo prima della competizione. Il piano promozionale includeva tutte le dimensioni rilevanti, dal conseguimento ufficiale dell'evento dopo l'approvazione della candidatura fino all'inizio vero e proprio dell'evento. L'ultimo anno della campagna promozionale era stato pianificato con un documento estremamente dettagliato, una indicazione precisa di tutti gli aspetti chiave della pianificazione e della progettazione (dalle responsabilità personali, alle scadenze, alle procedure di controllo, soprattutto per ciò che riguardava gli aspetti economico finanziari) (cfr. Turner 1997). I principali elementi dell'azione promozionale caratterizzati da una dimensione economica rilevante erano:

- Organizzazione di mostre ed eventi,
 - Comunicazione sui media: televisione, radio, stampa, campagne di poster, altri tipi di pubblicazioni, e altre azioni in comune con altre organizzazioni partner.
- Pacchetti per la sponsorizzazione

I pacchetti per gli sponsor sono stati organizzati secondo le seguenti categorie:

- internazionali

- nazionali
- locali

Con riferimento al contratto con l'agenzia di sponsorizzazione, API, precedentemente citato, gli aspetti legati alla realizzazione di accordi di sponsorizzazione con le aziende internazionali spettavano come compito e responsabilità ad API, mentre il gruppo specifico di Marketing del comitato organizzatore locale aveva l'intera responsabilità per l'avvio e il perfezionamento dei contatti con gli sponsor a livello nazionale e locale. Ovviamente il limite in alcuni casi era flessibile, ma tutte le azioni intraprese o previste che erano diverse rispetto a quelle indicate nella pianificazione originarie sono state oggetto di successiva approfondita discussione.

Le principali aspettative degli sponsor

Al di là di talune specificità individuali, le aspettative che gli sponsor manifestavano nei confronti dell'evento facevano riferimento comunemente ai seguenti aspetti:

- Competizioni atletiche organizzate ad alto livello con risultati sensazionali;

- La più ampia gamma possibile di servizi televisivi;
- Il maggior numero di telespettatori possibili;
- Il maggior numero di spettatori possibili allo stadio.

Categorie di sponsor

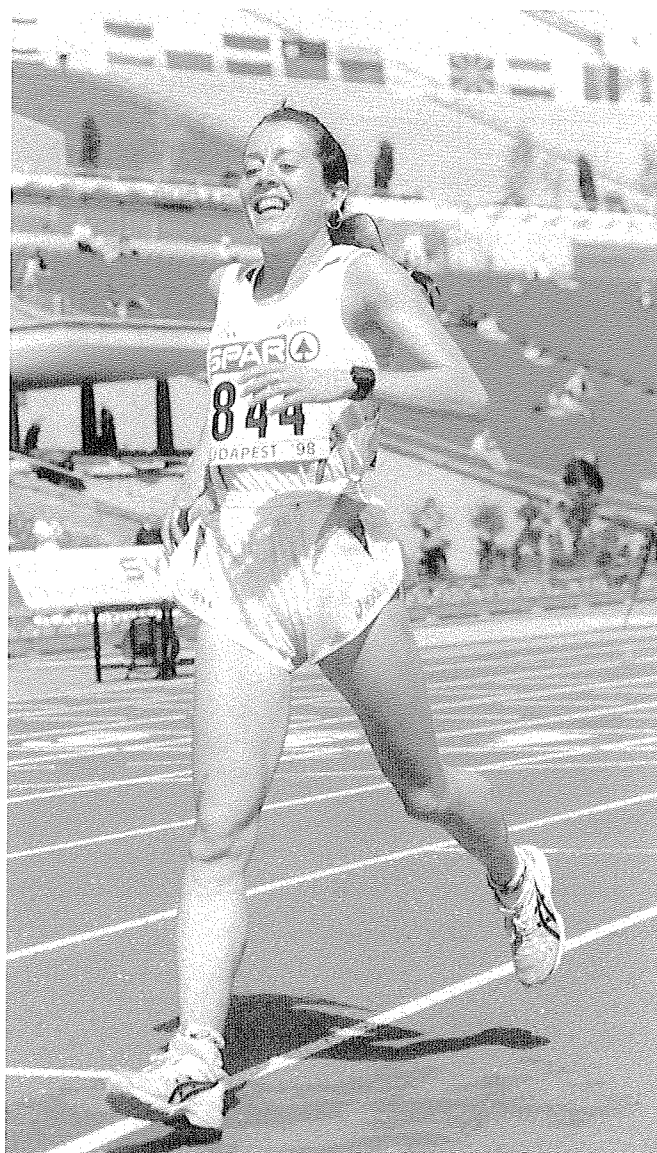
1. Sponsors di responsabilità dell'API
- Sponsor ufficiali primari dell'evento
- Altri sponsor
- Fornitori della manifestazione
2. Gruppo di aziende-sponsor di responsabilità della Commissione marketing del Comitato Organizzatore Locale (*vedi appendice 2*)

Questo specifico sistema di suddivisione di compiti e responsabilità, la strategia armonizzata di marketing richiedeva ovviamente una collaborazione costante e proficua tra EAA, API e Comitato Organizzatore locale, come vero e proprio network (Archibald e Villoria 1997). Per i più importanti contratti di sponsorizzazione siglati a livello nazionale è stato necessario altresì l'accordo di EAA e API. D'altro canto, una buona collaborazione era chiaramente interesse di tutte le parti, specialmente per assicurare l'esclusività dei profili aziendali dei partner nonché la rispondenza e appropriatezza dei servizi erogati agli sponsor.

Al posto delle conclusioni e del sommario

Ciò che è più importante sottolineare, al posto delle tradizionali conclusioni, sono le cifre essenziali che possono essere riferite all'evento (*vedi appendice 3*). Possiamo affermare innanzitutto che gli obiettivi e le aspettative che erano state identificate nei vari piani strategici e di marketing sono state perfettamente realizzate. Sono stati registrati circa 8.000 partecipanti accreditati ufficialmente all'evento, raggiungendo così valori quantitativi, ma anche qualitativi, decisamente superiori a quelli registrati in passato per ogni altra edizione dei Campionati Europei. I competitori e gli accompagnatori sono giunti da 44 paesi e i loro risultati, evidenziati dai record nazionali e dei campionati hanno garantito l'elevata qualità della competizione.

Il notevole interesse da parte dei media è risultato evidente anche solo considerando il numero di giornalisti e rappresentanti accreditati. Allo stadio sono stati ufficialmente conteggiati 210.000 spettatori locali (quindi con esclusione degli accreditati) – frutto dell'eccellente lavoro di relazioni pubbliche realizzato per l'occasione. Questo va considerato un numero assai elevato, soprattutto se si considera che a causa della concomitanza con il Gran Premio di Ungheria di Formula 1, il programma delle gare è stato ridotto a sei giorni. Attraverso le trasmissioni televi-



sive sono stati raggiunti circa 315 milioni di telespettatori in 35 paesi, ottenendo così dei risultati che erano nettamente al di là delle aspettative degli sponsor più esigenti.

In seguito alle accurate analisi economico-finanziarie, condotte dopo la conclusione dell'evento, il conto economico finale dei campionati con riferimento alle più importanti appare del tutto positivo. La cifra attesa dagli sponsor nazionali e locali a seguito dall'azione del Gruppo di Marketing del Comitato organizzatore locale ha largamente superato la cifra prevista di 280 milioni di Fiorini Ungheresi, superando i 420 milioni di Fiorini Ungheresi (circa 2 milioni di Euro). Questa cifra complessiva era per 1/3 composta da sponsorizzazioni in denaro e il resto in servizi.

NATIONAL-LOCAL SPONSOR PACKAGE OF THE EUROPEAN CHAMPIONSHIPS

Appendice 2

LIVELLO	CATEGORIA	DIRITTI	VALORE
Diamante	I. SPONSOR NAZIONALE PRINCIPALE	„... Sponsor Nazionale Principale dei Campionati Europei di Atletica 1998 a Budapest”	380.000 €
Oro	II. SPONSOR NAZIONALE	„... Sponsor Nazionale dei Campionati Europei di Atletica 1998 a Budapest”	Circa 120.000 €
Oro	HOST BROADCASTER (III. SOSTENITORE NAZIONALE PRINCIPALE)	„...L'emittente del Campionati Europei di Atletica 1998 di Budapest”	MTV Valore Morale
Argento	IV. FORNITORE NAZIONALE	„...Fornitore Nazionale dei Campionati Europei di Atletica 1998 a Budapest”	Circa 70.000 €
Argento	V. SOSTENITORE NAZIONALE	„...Sostenitore Nazionale dei Campionati Europei di Atletica 1998 a Budapest”	Valore Morale
Bronzo	VI. SPONSOR LOCALE	„... Sponsor locale dei Campionati Europei di Atletica 1998 a Budapest”	Circa 23.800 €
Bronzo	VII. FORNITORE LOCALE	„... Fornitore locale dei Campionati Europei di Atletica 1998 a Budapest”	Circa 14.200 €
	CLUB DEI PARTNER		
****	I. LIVELLO	„... Partner di primo livello dei Campionati Europei di Atletica 1998 a Budapest”	Circa 9.500 €
***	II. LIVELLO	„... Partner di secondo livello dei Campionati Europei di Atletica 1998 a Budapest”	Circa 4.750 €
**	III. LIVELLO	„... Partner di terzo livello dei Campionati Europei di Atletica 1998 a Budapest”	Circa 1.500 €
*	IV. LIVELLO	„... Partner di primo livello dei Campionati Europei di Atletica 1998 a Budapest”	Circa 250 €

L'IVA del 25% non è stata considerata nel valore economico della sponsorizzazione.

ALCUNE STATISTICHE ORGANIZZATIVE SUI CAMPIONATI EUROPEI 1998

Appendice 3

Accreditati	
Atleti e altri membri dei Team	2.374
Media	2.250
VIP/EAA/IAAF/Ospiti	514
Altri membri di staff e presenti a titolo ufficiale	2.715
Totale	7.853
Partecipanti	
Paesi	44
Atleti	1.407
Record	
Record Europei	1
Record dei Campionati Europei	15
Record Nazionali	40
Distribuzione dei rappresentanti dei media	
Giornalisti stampa	483
TV	591
Fotografi	173
Radio	109
Tecnici	194
MTV (TV ungherese)	700
Spettatori nel Népstadion	210.320
Trasmissioni della TV Ungherese sui circuiti internazionali	
	52 ore 15 min.
(11 automobili attrezzate; 60 telecamere nello stadio, 29 telecamere addizionali fuori dallo stadio.)	
Tempo di trasmissione della TV Ungherese 1-2 (nazionale)	
	35 h. 22 min.
Trasmissioni Internazionali TV	
Paesi	35
tempo in totale di trasmissione	930 h 49 min.
telespettatori stimati	315. 455.000

Bibliografia

API Sponsorship: *A pan-European Marketing Communications Program*. API Sponsorship 1997.

Archibald R. D., Villoria R. (1967) *Network-based Management Systems PERT*. John Wiley & Sons, (KJK, 1971).

Nyerges M., Petróczi A. (1995) *A sportmenedzsment alapjai* (Egyetemi jegyzet).

Nyerges M. (1998) *Eseményszervezés a sportban*. Módszertani lapok: Testnevelés. OKSZI 4 évf. 4. sz.

Parkhouse B.L. (1991) *The management of sport*. Mosby Year Book, INC.

Turner R. (1993) *The handbook of project-based management*. McGraw-Hill Book Company, Berkshire.

Wilkinson D.G. (1988) *The Event Planning Process, The Event Marketing Process., The Event Management and Marketing Institute*. Ontario, Canada.

