

# Modelli innovativi di partnership per le Associazioni e le Federazioni sportive

Roberto Ghiretti

*Studio Ghiretti consulting*

In un momento in cui viene fortemente avvertita la difficoltà della situazione e del contesto dello sport, si evidenzia soprattutto l'errore commesso in passato quando molte Federazioni e Società non hanno considerato a sufficienza il marketing come strumento essenziale per le loro attività, rimanendo molto spesso prigionieri della loro quotidianità. Ciò è accaduto soprattutto per le società sportive, assai spesso incapaci di uscire da un circolo vizioso che vedeva prima di tutto la necessità di strutturare le attività e faceva passare in secondo piano tutte le iniziative di sviluppo o comunque non immediate.

Negli anni '80, era piuttosto diffusa una visione basata su una sorta di assioma, per cui per marketing sportivo si intendeva di fatto la *sponsorizzazione*. Da ciò derivava che l'aspetto essenziale era la vendita alle aziende degli spazi disponibili; l'imperativo comune era quindi più o meno quello di vendere gli spazi nelle manifestazioni, gli striscioni, i nomi sulla maglia, i marchi. Negli anni '90, il concetto di marketing si è decisamente evoluto in una direzione nuova e si è cominciato a parlare più o meno a partire dal 94-95 di *comunicazione integrata*. L'idea di base è che tutti in questo modo, come hanno dimo-

strato Streetball nel caso della pallacanestro o Volleyland per la pallavolo, potevano diventare protagonisti reali di eventi e di situazioni. Sicuramente a seguito di questa evoluzione qualcosa è cambiato, ma rimane la questione se effettivamente lo sport si sia evoluto in questa direzione e di quale impatto questo secondo modello effettivamente abbia avuto.

All'inizio del terzo millennio sorge certamente la domanda a proposito di quale sarà il modello, l'assioma per gli anni 2000. Sembra che ci sia un'obsolescenza straordinaria in ambito sportivo, che gli anni passino senza che cambi molto mentre il

mondo esterno cambia oggi a ritmi quasi vertiginosi, come si è evidenziato soprattutto a proposito dello sviluppo delle iniziative e delle opportunità legate ad Internet. È quindi fatale domandarsi quali sport, quali società, quali aziende avranno alla fine effettivamente la forza, la capacità, la possibilità, e anche la volontà di realizzare i contenuti di questo nuovo assioma, una volta che questo venga identificato, come

tenterò di fare successivamente in modo più dettagliato.

In primo luogo è necessario definire con chiarezza la missione del marketing sportivo:

*“Migliorare lo sport valorizzandone i requisiti culturali, sociali ed economici per qualificarlo, promuoverlo, renderlo sempre più commercializzabile e attrattivo per la sport community e per le aziende che intendono partecipare al suo sviluppo”.*

Sempre di più dobbiamo migliorare lo sport, migliorare il prodotto sportivo, dobbiamo valorizzarne i requisiti che sono dei requisiti straordinari. A volte viene invece dimenticato, quello che forse è ovvio, ovvero quanto lo sport è capace di generare in termini di passione, di sentimento, di persone. Ecco dobbiamo valorizzare questi requisiti in termini sociali, culturali ed economici e dobbiamo farlo perché



solo se promuoviamo e qualificiamo lo sport possiamo sempre più renderlo commercializzabile. Il vero circolo virtuoso è che dobbiamo sempre più costruire un prodotto che per contenuti, etica, valori, capacità possa essere attraente e di conseguente commercializzabile. Io penso che questo sia il punto fondamentale.

Noi dirigenti sportivi, me compreso, dato che lo sono stato fino a gennaio, ci siamo soprattutto occupati di costruire un grande prodotto tecnico, aspetto che ovviamente va riconosciuto come essenziale, ma di per sé non sufficiente. Proprio per questo, non siamo stati sempre capaci - in quanto dirigenti - di costruire un prodotto capace di generare questo tipo di *appeal*, di attrazione. Non ci siamo preoccupati a sufficienza di renderlo commercializzabile, in tutti i sensi, non solo economico ma anche politico e quant'altro. Ecco, questa è la missione che abbiamo davanti in questo momento ed è ovvio che se questa è la missione che ci attende essa introduce tutta una serie di ulteriori considerazioni.

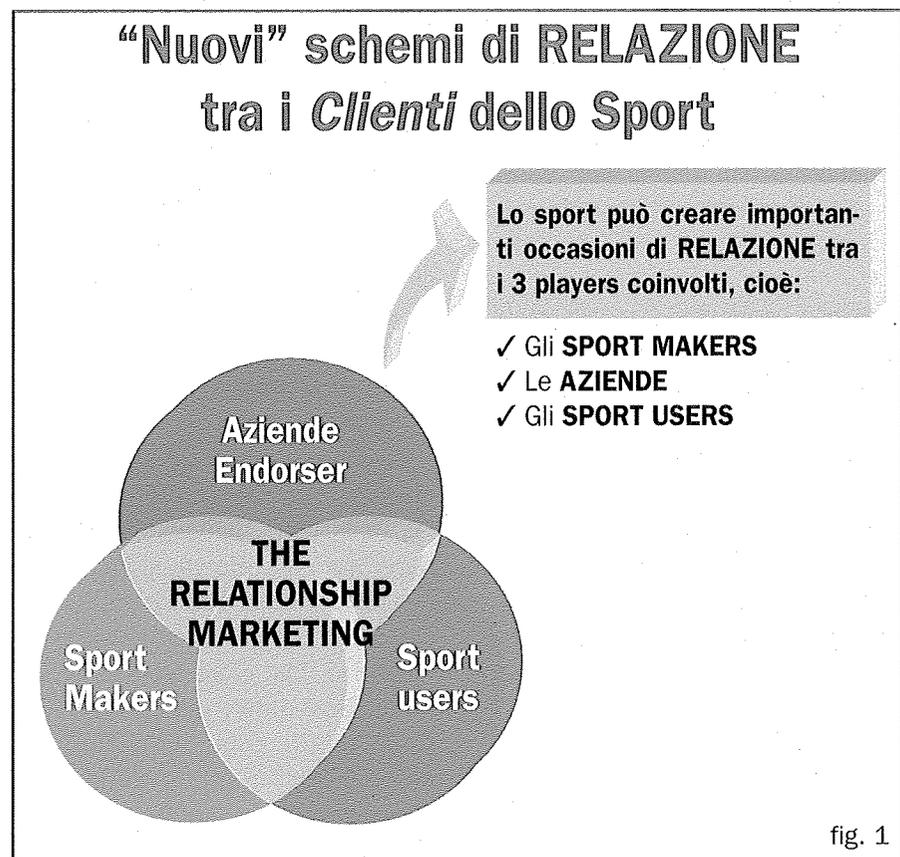
Il contesto dello sport mostra chiaramente che c'è un'ulteriore evoluzione che ci attende. Lo sport ha bisogno di risorse economiche, supportate da nuove strategie. La strategia del "marchietto" e del nome sulla maglia non funziona più e forse non funziona più neanche quella della comunicazione integrata. Abbiamo soprattutto bisogno di nuovi obiettivi o meglio abbiamo bisogno di darci degli obiettivi diversi da quelli consueti, perché ancora una volta la quotidiani-

tà uccide e impedisce lo sviluppo e l'adattamento efficace alle nuove situazioni. Questo ancora una volta vale soprattutto per i club ma anche le federazioni sono toccate dal problema. In generale, per fronteggiare la sfida continua, le organizzazioni sportive hanno bisogno di nuovi valori, di certezze a proposito dei propri valori, di nuovi risultati. A tale fine devono essere capaci di rispondere alla sfida con mosse adeguate: con nuove tecnologie, nuovi prodotti sportivi nel loro stesso sport, di nuove potenzialità e anche di un nuovo management. Voglio in questo caso intendere soprattutto un management innovativo che sappia cogliere e anticipare i segni del cambiamento

con azioni appropriate senza improvvisazione. Da questo punto di vista le organizzazioni sportive sono già gravemente in ritardo e hanno bisogno di nuovi clienti.

Occorre dire con chiarezza che i clienti delle organizzazioni sportive non sono solo le aziende; a mio avviso oggi lo sport può generare una fortissima interrelazione tra tutti i tre tipi di *players* coinvolti (figura 1). È possibile infatti individuare tre categorie di attori principali sulla scena:

- 1) in primo luogo gli **sport makers**, cioè le società sportive, le federazioni che giocando un gioco di squadra con le altre componenti, con gli altri pla-



yers possono essere in grado di aumentare la propria notorietà, l'appeal del proprio sport, la capacità di essere credibili;

- 2) ci sono poi le **aziende** che attraverso lo sport possono entrare in relazione e anche proporre offerte in via privilegiata a target molto selezionati e molto motivati. Questi target sono appunto i membri della comunità sportiva di ogni organizzazione, di ogni associazione ai quali le aziende possono rivolgersi con delle proposte esclusive;
- 3) infine gli **sport users**, ovvero gli stessi target costituiscono la terza categoria di players, i ragazzi, i loro genitori, gli spettatori che alla fine possono ottenere un trattamento assai privilegiato dalle organizzazioni sportive e dalle aziende. A gioco lungo questo mi sembra certamente uno scenario possibile e di grande interesse.

A questo punto però è indispensabile sforzarsi di capire quali possono essere gli obiettivi nuovi per gli sport makers, per le organizzazioni sportive. Innanzitutto - e una volta per tutte - è indispensabile in modo prioritario posizionarsi in modo più preciso sul mercato dei servizi. Lo sport oggi è un servizio, lo è sempre stato, ma è necessario sempre più orientarlo a clienti che hanno esigenze sportive. Dobbiamo sviluppare la comunità sportiva, anzi il senso della nostra comunità sportiva, integrando realmente negli aspetti emotivi e sociali, l'organiz-

zazione con la cultura, con il territorio mettendo al centro il concetto di servizio e di relazione con Clienti "veri". In una relazione precedente Brunelli ha parlato di aziende con forte radicamento territoriale, ma il primo vero radicamento territoriale di cui bisogna tenere conto è proprio quello delle organizzazioni sportive.

A tale scopo è indispensabile progettare e lanciare linee di comunicazione credibili capaci di presentare efficacemente i propri valori e le proprie offerte; le società devono sapere agire sul mercato della comunicazione e della commerciabilità del loro sport specifico. Nello stesso tempo, bisognerà anche provvedere a costruire processi di formazione destinati al management, a sviluppare competenze manageriali avanzate, è indispensabile diventare capaci di usare questi strumenti perché altrimenti le società sportive resteranno ancora lì solo con la maglietta e i marchi. Attenzione io non ho nulla contro la maglietta e i marchi, che sono ovviamente degli strumenti fondamentali, ma se resta solo quello le società non saranno in grado di fronteggiare la sfida e di svilupparsi.

Il concetto guida è quindi quello di creare delle forme organizzative con fortissimo radicamento territoriale, quindi delle società sportive che siano credibili territorialmente, che siano le migliori espressioni del territorio, che siano accettate, stimate, ben volute, apprezzate, che siano sentite come un patrimonio proprio. Per far questo c'è bisogno di creare strutture sportive, che non significa creare impianti o perlome-

no non solo impianti che ovviamente sono utili, ma non costituiscono in questo momento la priorità. La priorità è costituita dalle strutture, da società in grado di rispondere ad una logica strutturale, di un volontariato che mi piacerebbe definire professionale, quindi non solo attento, come lo vorrebbero alcuni, ma che abbia un carattere totale di professionalità. Nessuno è obbligato a fare il dirigente sportivo, sottraendo tempo alla casa, alla famiglia, al lavoro. Nel momento in cui qualcuno decide di intraprendere questa strada deve dare il meglio di sé stesso, anche rispetto alle prestazioni fornite sul lavoro perché quelle sono remunerate mentre in questo caso si tratta di un divertimento, di una scelta.

E allora bisognerà anche dare spazio alla ricerca dei dirigenti, dato che ogni struttura si basa sulla loro attività. Nella quotidianità che uccide, non si riesce a dare questi spazi a nuove risorse dirigenziali e quindi molte società preferiscono la strada più facile che è quella del reclutamento degli atleti. Forse le società e le federazioni dovranno interrogarsi su questo: per avere molti atleti e una larga base, o per usare un altro linguaggio, molti clienti, è anche indispensabile disporre anche di molte persone capaci di sviluppare l'attività, di gestire, di creare, di consolidare. Date le risorse limitate di ciascuna organizzazione, sempre più bisognerà pensare e parlare di consorzi tra società. Io penso che il marketing sia anche questo e se si pensa che il marketing sia solo vendere, penso che si tratti davvero di un errore fatale.

L'attività di marketing consiste nel costruire un prodotto e per costruire un prodotto occorre un'azienda che lo produca. Se questa azienda ha delle falle paurose che non sono dovute ai singoli ai quali anzi bisogna certamente fare comunque tanto di cappello, alla fine ne risulterà un prodotto che è bello a metà o a tre quarti, ma che rischia di restare in mano a chi lo produce. La gente non lo capirà e non si renderà conto che si tratta di un prodotto eccellente.

Allo stesso modo le Federazioni devono essere in grado di creare una struttura capace di sfruttare completamente quello che il sistema sportivo che esse hanno costruito è capace di generare. E anche qui, *mutatis mutandis*, vale lo stesso *refrain*: è indispensabile costruire strutture capaci di essere credibili, di interagire con il mercato. Invece molte aziende - è grave dirlo in questo contesto - non si avvicinano alle Federazioni sportive perché reputano lo sport, perlomeno lo sport delle Federazioni, non completamente credibile. Bisogna superare questi gap, con i numeri (delle attività dei tesserati), con un ciclo intensivo di azioni, con dei nuovi concetti.

Il nostro tesserato, la nostra società, il nostro spettatore, la nostra azienda devono essere considerati come clienti. In particolare è lo **sport user** che ricopre un ruolo cruciale in questo sistema di nuovi concetti. Lo *sport user* è il tesserato, è chi fa/legge/vede/sente/pratica lo sport e che diventa un Cliente a tutti gli effetti non solo dello sport stesso ma anche di chi investe in quello sport.

Chi vede, sente, legge lo sport, chi lo vuole vivere in qualche modo, da dirigente, da spettatore, da praticante, da arbitro o in mille altri modi. Di fatto lo sport user è più che mai membro di una **comunità**; è indispensabile che le organizzazioni sportive siano capaci di fare valere questo ruolo della comunità sportiva perché attraverso di essa e attraverso i ruoli degli sport user, le organizzazioni possono seriamente pensare di proporsi sul mercato, come è stato messo chiaramente in evidenza da Brunelli che ha già evidenziato questo ruolo della comunità.

Alla fine ci sono realtà che richiedono questo tipo di attenzione, ma prima dobbiamo costruire la nostra community, dalle cose più elementari come l'uso del database a quelle più complesse. La comunità può essere reale o virtuale, locale o globale, ma va costruita seriamente. Questo aspetto si vede ancora poco nei media; lo sport non è ancora chiaramente utilizzabile o utilizzato con riferimento alla potenzialità della sua comunità di users, cosa che invece condurrebbe la comunità sportiva ad essere accettata definitivamente dal mercato pubblicitario.

Da ultimo è importante sottolineare che lo sport può accompagnare tutto un ciclo di vita (lifetime value) di una persona o di un'organizzazione: il ragazzo che si avvicina ad un club, se questo ne è capace come in genere accade nelle società sportive, può restare tutta la vita e quindi fare parte della comunità. Per fare questo però non basta concentrarsi sul prodotto tecnico, bisogna porre *la gente al centro dell'attenzione*, comunicando ancora una

volta in modo credibile che tutti possono essere protagonisti nello sport, indipendentemente dal segmento/target sociodemografico o economico di appartenenza.

Seguendo quest'evoluzione cambia anche il ruolo dell'azienda rispetto alla quale non appare più corretto usare il concetto tradizionale di sponsor, ma è preferibile oggi parlare di **endorser**, ossia di *un player attivo che condivide strategie e risorse per arrivare a obiettivi comuni, attraverso la reciproca valorizzazione di risorse e know how, a beneficio dello SPORT USER*.

Il termine endorser spesso non viene neppure ben compreso, non essendo certo di uso comune nel mondo dello sport. Esso è tratto dalla politica, specie americana, nella quale sta ad indicare il gruppo di sostegno del presidente sia prima delle elezioni che dopo. Anche in questo caso al di là del termine politico che abbiamo mutuato, quello che importa è che le società sportive si convincano che quello che devono cercare sono aziende che si identifichino con esse. Si tratta quindi di aziende che sono fortemente motivate a comunicare gli stessi valori, le stesse emozioni, le stesse sensazioni sulle quali si fonda lo sport e quindi si riconoscono nell'attività della società sportiva. Quello che cerchiamo dunque sono aziende che vogliono realmente giocare un ruolo attivo: le società sportive non hanno solo e semplicemente bisogno di soldi, (ovviamente indispensabili) ma soprattutto di chi ci voglia seguire in un percorso, di interagire con loro, di condividere realmente

le strategie, le risorse, gli obiettivi scambiando il know how già utilizzato correntemente per realizzare le proprie strategie di mercato e tutto questo a beneficio dell'utente finale, del ragazzo tesserato, dello spettatore, del genitore.

Sogno, utopia, può anche darsi! Sicuramente ci piacerebbe avere a che fare con un'azienda del genere che recepisce i nostri progetti di innovazione, non solo legati allo sviluppo di nuovi prodotti ma anche al territorio, alla società e a ciò che lo sport rappresenta in questo contesto. Questa è la grandissima leva di marketing che abbiamo a disposizione. Ci piacerebbe avere a che fare con aziende che sviluppino con noi il processo che lega il prodotto alla comunicazione, che quindi ci "usino" e ci valorizzino per creare la loro comunicazione, per realizzare le loro strategie. Ci piacerebbe ancora avere a che fare con aziende che sempre più si riconoscono in un network di aziende (quindi di altri *endorser*) con cui per finalizzare operazioni di co-marketing. Tuttavia bisogna ricordare che questo tipo di network non nascerà da solo e sono le società sportive che devono fare lo sforzo di metterlo in piedi e di farlo funzionare. E infine ci piacerebbe soprattutto lavorare con aziende che si identificano con gli sport makers e accede in via privilegiata alla Sport Community di quest'ultimo per offrire i propri prodotti e servizi.

Ma come realizzare tutto questo? Vi sono una serie di azioni e iniziative da intraprendere:

- dobbiamo configurare un'offerta "vera", reale e virtuale, ricca di

opportunità, prodotti e servizi, in grado di soddisfare le molteplici esigenze espresse da tutti i "Clienti" dello sport;

- integrare l'offerta dei servizi sportivi con l'offerta dei servizi extra-sportivi (es. sconti) ai nostri tesserati, ottenuti per effetto dell'endorsement;
- comunicare efficacemente questa offerta prima ai "miei" Sport Users poi agli altri, puntando sempre sui valori tipici della community;
- trasformare il singolo Sport User in un protagonista assoluto e motivato di entrambe le offerte.

Dobbiamo soprattutto usare l'elemento di maggior forza delle società sportive che è soprattutto la presenza capillare sul territorio, il rapporto con quest'ultimo, i numeri sul territorio, quindi ancora una volta la

sport community e arrivare sempre sull'uomo, l'obiettivo finale.

Non si tratta affatto di un compito semplice. Molte volte ci domandiamo quante federazioni o quanti club sono in grado di dare risposte positive a questo problema e seguire queste linee guida. Malgrado le difficoltà, in effetti questo è quello che oggi dobbiamo imparare ad esprimere, impossessandoci così di nuove opportunità, di nuove leve, utili a generare alla fine le risorse finanziarie per fare poi l'attività. Sono lezioni che dobbiamo imparare e che devono sempre di più portarci a configurare la nostra attività come quella di costruttori di storia, della nostra storia.

Su questa base ci si può muovere in direzione dello scenario successivo finalizzato primariamente alla **creazione di valore** (figura 2) che deve

Creiamo valore?

## Trovare risposte prima di avviarsi al marketing dell'endorsement

- Come sono **posizionato** rispetto ai concorrenti? Quali sono i miei **obiettivi** e su quale **periodo** intendo raggiungerli?
- Quali sono i **prodotti** e i **servizi** che intendo offrire? E quali sono i **clienti** potenzialmente interessati a questi prodotti e servizi? E che caratteristiche hanno questi clienti? Cosa **conosco** di loro? Possiedo un'archivio elettrico (**database**) dei miei clienti? E quali sono le **esigenze** che voglio **soddisfare** con i miei prodotti? **Pianifico azioni commerciali differenziate** per tipologia di cliente?
- **Misuro** i risultati di queste operazioni?
- E come posso **comunicare** e presentare in modo efficace i miei prodotti e servizi?
- E quante sono le **risorse economiche** di cui dispongo per il consolidamento della mia struttura? Quante per il suo sviluppo?
- E quali sono le **risorse professionali** alle quali poter affidare queste attività?

fig. 2

fig. 3

## Il Business Plan: non solo marketing

### ANALISI FUNZIONALE DEI PROCESSI ESISTENTI

■ Studio, ricerca e valutazione asset organizzativi/tecnologici/commerciali della struttura in essere presso gli Sport Maker (Federazione, Lega, Società, etc.)

### PROPOSTA E STESURA BUSINESS PLAN

■ Stesura di un BP che favorisca la crescita degli Sport Maker attraverso soluzioni di management marketing e comunicazione fortemente orientate a risultati misurabili

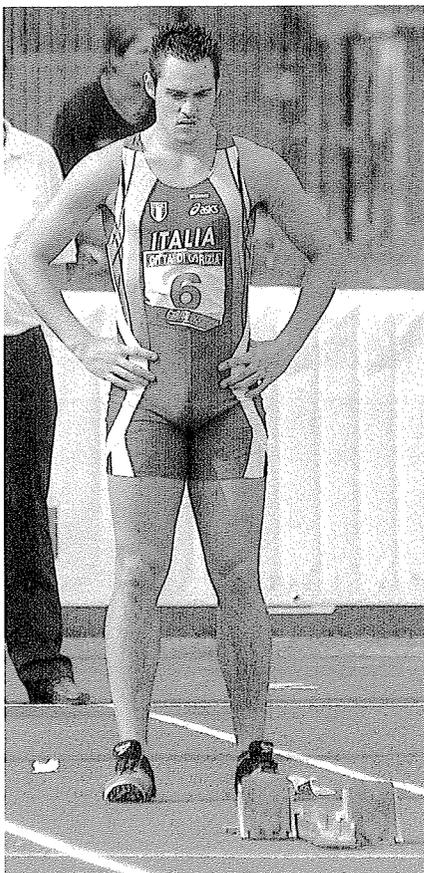
### ATTUAZIONE BUSINESS PLAN

■ Gestione e realizzazione delle attività pianificate per ottenere i risultati previsti e perseguire una strategia di crescita e di sviluppo

### GESTIONE DINAMICA DEI PROCESSI DI MANAGEMENT

■ Gestione della crescita attraverso l'evoluzione di contenuti e qualità delle attività future, puntando a obiettivi e risultati di medio/lungo periodo

essere il risultato principale di ogni azione, inquadrata sulla base di un piano di marketing (figura 3). È indispensabile ancora una volta che ciò non nasca dall'improvvisazione ma venga elaborato sulla base di strategie chiare (figura 4), costruite proprio su questi principi e finalizzate alla creazione di quella che gli anglosassoni chiamano la *value chain*, la catena del valore che ci porti direttamente verso questa linearità di azione. Ebbene, al di là dei neologismi e delle parole inglesi o americane, questa è la strada da seguire: è a partire dai valori che dobbiamo creare valore, un valore che ha natura diversa e quindi non è



## I requisiti del piano di marketing: nuove strategie

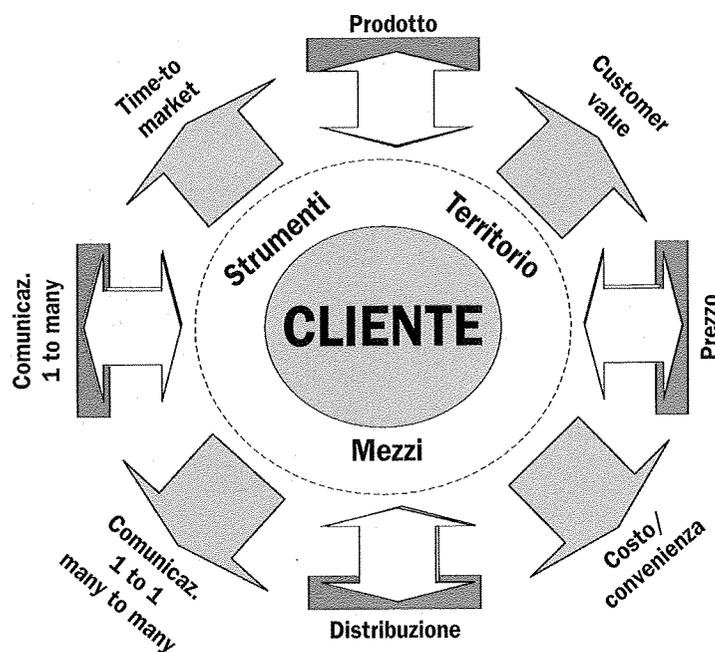


fig. 4

fig. 5 **Intro al mktg dell'endorsement:  
un'ipotesi di value chain**



solo economico, ma anche politico, sociale (figura 5).

Le società sportive devono anche imparare ad integrarsi nel quadro di tutte le possibili modalità di comunicazione oggi disponibili, specie quelle più innovative (figura 6), e in primo luogo Internet. Peraltro bisogna essere consapevoli in modo critico delle problematiche legate alla comunicazione senza semplicemente seguire mode; come spesso si è verificato. Quante volte ad esempio è stato detto che "Oggi lo sport dispone di risorse economiche importanti e può approfittare delle opportunità garantite da Internet". O ancora "Oggi Internet rappresenta un'opportunità anche per le aziende dedicate allo sport perché permette di erogare servizi a condizioni privilegiate su un target fortemente motivato, di conoscere meglio le

fig. 6

## L'integrazione della comunicazione

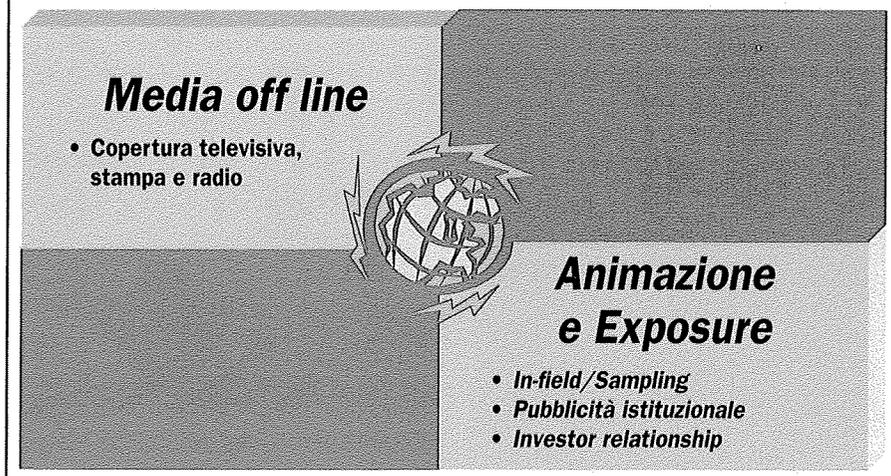
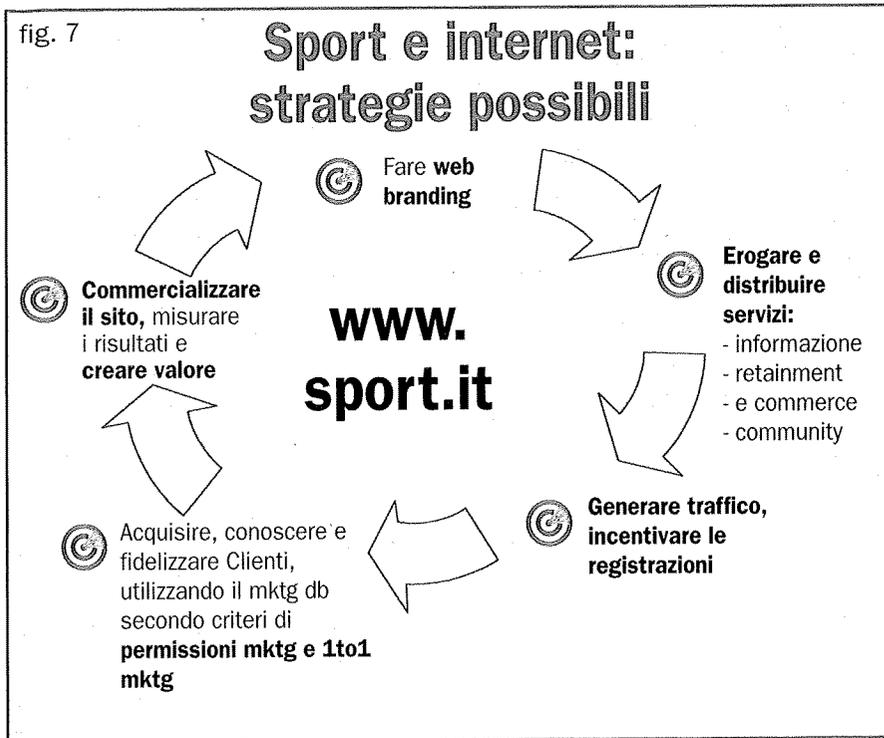


fig. 7



Rispondendo a queste domande, sarà forse più semplice elaborare delle nuove tipologie di iniziative, e trovare delle strategie innovative (figura 7). Ma va sempre ricordato che le domande non finiscono mai anche quando si è deciso di imboccare una nuova strada; in effetti tante volte mentre concordiamo di seguire una linea, poi ci fermiamo, arretriamo mentre vengono spontanee nuove domande ed esitazioni che risentono dell'incertezza del percorso (figura n. 8) e di un frequente scetticismo di fondo.

Ma in realtà ci sono anche molte risposte ed iniziative positive che hanno avuto un certo successo, rispetto a questo tipo di problematiche. La vera difficoltà è peraltro a

esigenze dei clienti e di fare relazione con essi”.

Al di là di queste affermazioni e delle molte promesse che Internet non ha mantenuto, dobbiamo certamente domandarci quali siano realmente le opportunità offerte allo sport da Internet, rispondendo con equilibrio a domande come quelle che seguono:

1. Lo sport ha effettivamente approfittato delle opportunità garantite da internet?
2. Quali sono effettivamente i servizi che troviamo sul web?
3. Cosa hanno fatto sport e aziende per conoscere i loro clienti?
4. Che relazione hanno avviato con essi?
5. Cosa succederà in futuro a sport, aziende, internet e ...Clienti?

## Alla ricerca di opportunità: come pensare in... marketing

- ☹️ "Abbiamo già tentato"
- 😊 **Che cosa è cambiato da quando abbiamo tentato?**
- ☹️ "Costa troppo"
- 😊 **Possiamo trarne un profitto? Quanto ne ricaverà l'azienda?**
- ☹️ "Non funzionerà"
- 😊 **Quale parte funzionerà?**
- ☹️ "Non ce la possiamo fare"
- 😊 **Quale parte possiamo fare?**
- ☹️ "È un cambiamento troppo radicale"
- 😊 **Che vantaggio trarremo dal cambiamento?**
- ☹️ "Non ho tempo"
- 😊 **Che cosa può essere delegato?**
- ☹️ "Non abbiamo mai fatto così prima"
- 😊 **Che cosa bisogna cambiare per poter fare nel modo nuovo?**

fig. 8

## Il futuro del marketing sportivo: sperimentare nuove risorse economiche

### “INNOVATIVE ECONOMY: finanza sportiva”

- **Fund raising**, cioè raccolta di finanziamenti a bassa remunerazione, erogati in base a finalità precise e concordate, sul modello della *finanza etica*
- **Fund tracking**, cioè costante controllo del rispetto delle finalità da parte dei finanziatori
- **Fund premium**, cioè erogazione di incentivi finanziari proporzionati al rispetto delle finalità predeterminate

fig. 9

management on line o off line, i customer database, o ancora la definizione preventiva di benchmark). Ma soprattutto si deve integrare con una effettiva economia innovativa, quella annunciata da Cherubini, basata sulla sperimentazione di nuove risorse economiche (figura 9).

Abbiamo quindi davanti degli scenari forti, ma alla fine il risultato è sempre lo stesso: al centro di tutte le strategie e le operazioni di comunicazione c'è l'uomo, c'è il nostro ragazzo, c'è il nostro spettatore. Tutte le nostre strategie devono parare lì (figura n. 10), ma perché questo accada è necessario avere la struttura, la strategia e gli obiettivi e questa forse è la notizia più bella e più triste di oggi.

monte: è decidere di intraprendere la linea suggerita e più mantenerla. Per il vero futuro del marketing sportivo e dell'economia dello sport siamo al binario di divisione, siamo al punto critico; i fatti luttuosi di settembre 2001, la globalizzazione, la crisi economica hanno lasciato il segno. Oggi il bivio è chiaro: o si va verso la qualità, verso la struttura, verso la progettualità, verso il positivo, oppure si va verso l'improvvisazione, verso i "bidoni", e vi assicuro che ne circolano tanti in questo settore. Ovviamente c'è una terza alternativa, quella di restare fermi. Lo sport italiano deve riuscire a non stare fermo, deve riuscire ad integrare l'*old economy*, che nello sport è rappresentata dai concetti come quelli di Pubblico, Merchandising, Sponsorizzazioni, Pubblicità tradizionale, Diritti (broadcasting, wireless, etc.) con la *new economy* (con le sue novità del Campaign

## Il futuro del marketing sportivo: l'assioma del 2000

