

IL MARKETING DELLE SOCIETÀ SPORTIVE

L'orientamento al Marketing delle società sportive professionalistiche

Sergio Cherubini, *Docente e consulente di Marketing e Strategie*

Professore Associato di Economia e Organizzazione Aziendale

Da tempo, occuparsi della "partita di pallone" non costituisce più un'esclusiva dei sociologismi spiccioli di certi roto-calchi.

Il calcio (ed in genere lo sport) è oggi un "business" di grande rilevanza che deve essere oggetto dell'attenzione delle discipline manageriali.

D'altra parte per il fatto che il calcio non sia più solo un'attività squisitamente ludica ma sia diventato una realtà economica di grande interesse, è ormai, volentieri o malvolentieri, divenuto patrimonio di conoscenza comune.

Malgrado ciò, la diffusione del "know-how" manageriale fra i dirigenti delle società sportive (come del resto rispetto al complesso del comparto delle imprese di servizi) rimane ancora, in larga misura, non sufficiente.

Ciò è favorito, peraltro, dalla prevalente estrazione dei dirigenti sportivi che, per lo più, provengono dalla gavetta vissuta in "produzione" ossia sul campo in qualità di atleti.

D'altra parte mancano sistematiche riflessioni manageriali riferite alla realtà delle società sportive.

L'Autore di questo scritto fornisce un contributo iniziale di grande interesse per iniziare a colmare tale lacuna, con specifico riguardo al Marketing.

Cosa significa Marketing delle società sportive professionaliste?

Cosa vendono le società sportive?

Chi sono i destinatari dei servizi?

Come definire e differenziare il prezzo?

Come sondare il mercato?

Anzitutto, la considerazione che le società sportive non vendano solo spettacolo, ma sono il soggetto/oggetto di un processo d'identificazione. Esse cioè costituiscono il veicolo delle illusioni e delle speranze dei sostenitori.

Quindi i consumatori dei servizi delle società sportive non sono solo gli spettatori delle partite. Quello degli utenti è invece un universo assai più vasto di quello del pubblico in generale e in particolare di quello degli stadi. Esso comprende categorie come: i sostenitori, gli appassionati di altri sport, i non interessati allo sport.

Dunque, le società sportive per essere veramente profittevoli debbono non solo orientarsi alla vendita di un solo servizio,

ma debbono rivolgersi a quella di un “sistema di servizi”.

Esse, inoltre, possono svolgere un’importante funzione di comunicazione/accreditamento di prodotti/servizi di altre aziende traendone significativi risultati economici.

L’allargamento delle fasce dei consumatori d’interesse e il passaggio verso una logica di “sistema di servizi” è densa di conseguenze critiche per le politiche di Marketing delle società sportive.

Da qualche anno si sta diffondendo sempre più la tendenza a considerare le attività sportive professionalistiche come “business” da gestire accuratamente in funzione dell’ammontare del giro d’affari da esse generati, sia direttamente che indirettamente attraverso le connessioni turistiche, pubblicitarie, ecc., e dell’importanza sociale acquisita nell’ambiente nazionale.

La stessa entità e complessità dei bilanci delle società che svolgono questa attività sottolinea la necessità di attenzione e competenza, onde evitare crisi anche clamorose come quelle vissute di recente da alcune società calcistiche, mostrando una chiara incoerenza tra la suddetta rilevanza sociale che vuole la sopravvivenza di queste società ad ogni costo e la loro modalità di gestione.

Si nota, tra l’altro, come sempre più spesso queste Società cadano nella “trappola”, già sperimentata in passato da altre aziende, di considerare la competenza tecnica come fattore determinante per la conduzione dell’azienda: così il pilota di aerei diventava il capo di una società di trasporto aereo, l’ingegnere che sapeva produrre i cuscinetti a sfera veniva promosso a direttore generale, l’attuario che conosceva i segreti delle polizze assicurative diventava il capo della compagnia, ecc. Analogamente nelle società sportive si tende sempre più a porre al vertice l’ex-campione che dovrebbe conoscere i segreti della disciplina sportiva.

In effetti, la storia delle aziende di altri settori mostra come molto raramente il migliore competente tecnico sia anche la

migliore guida per l’organizzazione complessiva: ciò per molteplici ragioni che vanno dall’eccesso di “passione” per lo sport a cui è legato il suo successo personale alla improvvisazione su altri fronti gestionali che in una società a carattere professionalistico è essenziale conoscere ed usare al meglio.

In particolare, in questa sede, ci si vuole soffermare sul fronte del marketing che pure sempre più spesso viene citato come essenziale anche per le società sportive professionalistiche ma che, ad un’osservazione esterna, non sembra in realtà andare molto oltre qualche attività promozionale e la vendita di gadgets da cui non ci si può certamente aspettare risultati significativi.

Al contrario, se si fa riferimento all’ampio patrimonio di esperienze che ormai è disponibile nell’ambito del marketing applicato alle aziende di servizi, possono sorgere molti spunti innovativi, che seppure da sottoporre ad una più approfondita analisi, appaiono piuttosto interessanti e capaci di portare cospicui miglioramenti sia ai conti economici delle società che alla soddisfazione dei consumatori delle prestazioni da loro erogate.

Cosa vendono le società sportive professionalistiche (ovvero cosa comprano i loro sostenitori)?

In un’ottica di marketing è essenziale soffermarsi a riflettere su ciò che in realtà si vende o, se si preferisce, ciò che si acquista, giacché da questa definizione scaturiscono automaticamente molte conseguenze.

Al riguardo l’interpretazione oggi più diffusa si riferisce alla produzione di un servizio definibile come “spettacolo” al pari di quello musicale, cinematografico, ecc.

Se si approfondisce la comprensione del comportamento del consumatore si giunge, però, a conclusioni diverse. In effetti bisogna partire dal presupposto che qualunque sostenitore è sicuramente più interessato alla vittoria della sua squadra

che alla bellezza della gara. Ciò è confermato dal fatto che l'interesse ad assistere ad una partita è modesto se non vi è un'identificazione con una delle contendenti.

La stessa finale della Coppa dei Campioni europei di football risulta normalmente trascurata dalla popolazione della sede in cui si svolge, se non vi è impegnata la squadra locale.

Maggiormente realista può sembrare, dunque, l'idea che si venda qualcosa più dello spettacolo: l'appartenenza ad un gruppo, una bandiera in cui identificarsi, una "fede" a cui ispirarsi (come qualche striscione dice negli stadi). Parafrasando Charles Revson della Revelon Inc., si potrebbe dire che si vende "illusione", "speranza", "passione", qualcosa, comunque, di molto emotivo così da giustificare la tensione sociologica che accompagna sempre più frequentemente questi eventi sportivi.

Tale interpretazione è ancora più realista se si considera che normalmente un sostenitore di una squadra non cambia di appartenenza per tutta la vita qualunque cosa accada; tutt'al più può disinteressarsi di quello sport, ma molto difficilmente accetta d'interessarsi in modo notevole alle gare altri giacché vi mancherebbe un'ingrediente essenziale quale la tensione per il risultato finale.

Chi sono i consumatori dei servizi di una società sportiva?

Accettando l'ipotesi proposta nel paragrafo precedente è possibile rivisitare anche la definizione dei consumatori delle prestazioni di una società sportiva professionistica.

Normalmente si fa riferimento agli spettatori paganti giacché attualmente essi generano gli introiti principali delle società; in realtà questa visione trascura un'ampia quota del patrimonio reale rappresentato anche da chi non è interessato ad assistere alla gara (per motivi di prezzo, sicurezza, distanza, famiglia, ecc.) ma è pur sempre un sostenitore

della società ed è gratificato dagli eventuali successi sportivi.

Questa massa, opportunamente segmentata e coltivata, deve rappresentare un patrimonio societario che può contribuire alla generazione dei proventi societari, così come la audience di una emittente privata è la ragione dei suoi introiti pubblicitari.

Al riguardo, la Figura 1 mostra qual'è la struttura di domanda allargata alla quale più correttamente ci si dovrebbe rivolgere.

Qual'è il prodotto/servizio delle società sportive?

Lo sviluppo di un'azione di marketing passa necessariamente attraverso l'attenta definizione delle varie componenti che partecipano a qualificare la prestazione globale di un'azienda.

Anche nel caso di una società sportiva, i fattori che contribuiscono sono molteplici e degni di essere curati anche se a volte sono marginali rispetto alla prestazione primaria che è e resterà in ogni caso l'elemento determinante della soddisfazione dell'utente/consumatore. In tal senso è chiaro che se la squadra non vince, gli

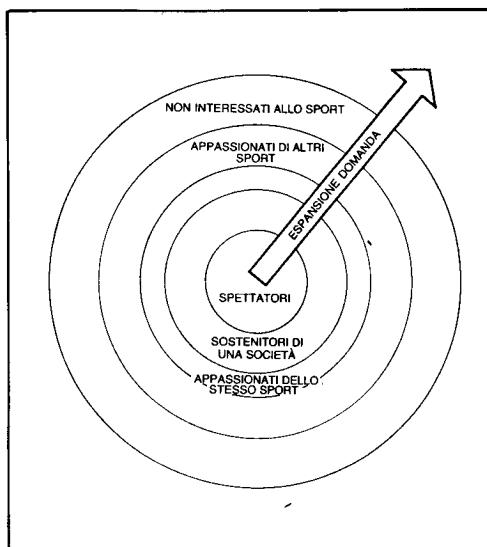


Fig. 1 - L'espansione della domanda delle Società Sportive.

altri elementi potranno compensare solo parzialmente la delusione subita. Facendo un'analogia è chiaro che nel caso del trasporto aereo il passeggero è soprattutto interessato ad essere trasportato da un punto ad un altro (prestazione primaria); in seconda istanza è però interessato anche a come questo trasporto viene effettuato (prestazione secondaria).

Similmente alla gara vera e propria si possono aggiungere altre componenti che aumentano o meno il gradimento.

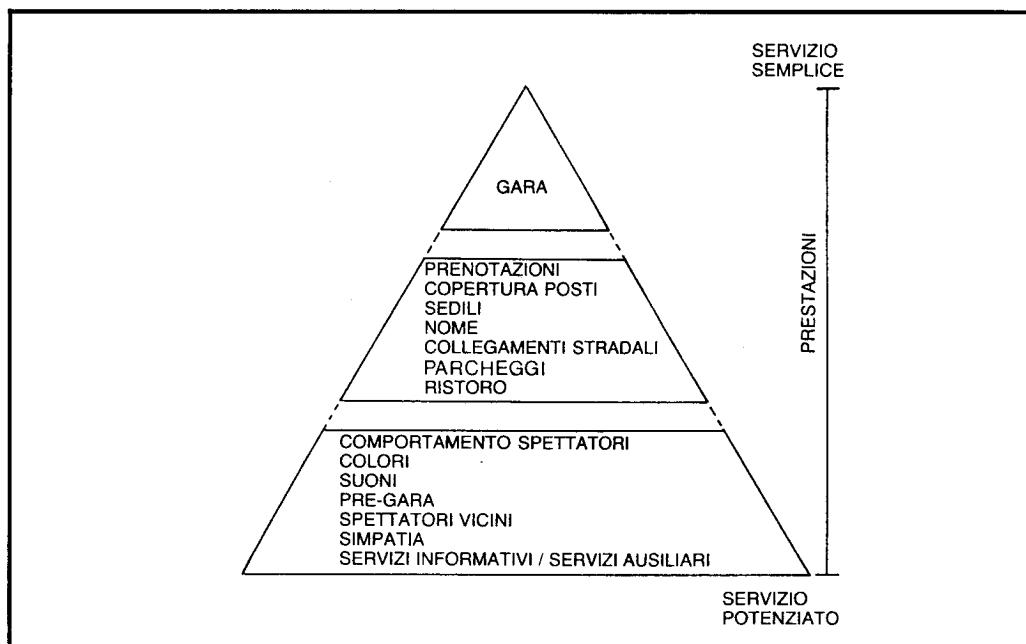
Come mostra la Figura 2, un primo potenziamento della prestazione di base è dato da fattori complementari relativi ad aspetti logistici quali il tipo di sedile, l'eventuale copertura per riparo dalla pioggia, la prenotabilità dei posti, la disponibilità di servizi di ristoro ed igienici, i parcheggi, i collegamenti stradali e dei mezzi pubblici, ecc.

Un secondo ordine di potenziamento può venire da fattori ancora più intangibili quali i suoni ed i colori nello stadio o nel palazzetto prima durante e dopo la gara,

un eventuale intrattenimento nell'attesa dell'ora di inizio, la fornitura di servizi informativi sulla gara stessa o su altre gare di possibile interesse degli spettatori, nonché altri servizi anche fuori del luogo dove si svolge la gara a beneficio di familiari ed amici degli spettatori che non siano interessati alla gara sportiva, fino ad arrivare ad un vero e proprio sistema capace di soddisfare i "bisogni globali" dell'utenza.

Questo aspetto normalmente ignorato si riferisce allo stato conflittuale vissuto in molte famiglie nei giorni domenicali. La famosa canzone "La partita di pallone" di Rita Pavone è, al riguardo, emblematica. In realtà, la stessa società sportiva avrebbe interesse a preoccuparsi di questo stato di cose proponendo, in località più o meno vicina al campo di gara, delle occasioni ricreative che riducano la separazione familiare e dispongano positivamente l'animo di chi deve aspettare.

La crescente complessità del servizio erogato può comportare anche l'opportunità di studiare delle versioni sempli-



464 Fig. 2 - Potenziamento delle prestazioni delle Società Sportive Professionistiche.

ficate che, peraltro, per taluni segmenti potrebbero risultare, comunque, gradite in specie offrendole a prezzi più bassi.

È possibile che vi siano delle persone tra i sostenitori di una squadra che non sono interessati all'emotività che si vive nel campo di gara (forse anche per motivi di sicurezza personale) e che potrebbero, invece, gradire di assistere ad una proiezione della gara in una sala cinematografica od altro, dove sia possibile godere di maggiore tranquillità.

Altri ancora potrebbero accontentarsi di prestazioni ancora più ridotte quali la visione posticipata in televisione od altro.

Questa graduazione delle prestazioni è ormai molto comune in molte aziende di servizi; si pensi, a titolo esemplificativo ad un moderno snack bar-ristorante che può vendere la stessa prestazione primaria (ad esempio un piatto di tortellini) con modalità e prezzi molto diversi: a chi vuole cibo da asportare e consumare a casa propria, a chi mangia in piedi al banco, a chi mangia seduto a self-service in scanni con tovagliato di carta, a chi viene servito da camerieri in locali più confortevoli e con vettovaglie qualificate.

Un altro aspetto può riguardare il fatto che nei servizi l'utente molto spesso partecipa alla qualità della prestazione attraverso il suo comportamento. Ciò avviene anche in un campo di gara: come in un treno la presenza di un vicino simpatico od antipatico può rendere più o meno gradevole il viaggio. Ne discende l'opportunità per l'azienda erogatrice del servizio di rendersi parte attiva nello "educare" il consumatore e fare in modo che partecipi in modo valido per sé e per gli altri utenti.

Pur parlando a volte di migliaia di spettatori, è chiaro che una società sportiva attenta ai risultati finali dovrebbe sforzarsi di migliorare questo aspetto.

Una ulteriore componente intangibile può riguardare la simpatia dei comportamenti di coloro che rappresentano la società. Fermo restando l'interesse primario per il risultato, è indubbio l'apprezzamento per un modo di fare, in campo e fuori, gradevole e simpatico. Ciò si rife-

risce in particolare agli atleti che, come si dirà in seguito, devono essere selezionati anche su questa base e comunque aiutati a destreggiarsi in un campo che non è evidentemente quello a loro connaturale. Un personaggio simpatico e comunicativo, a parità di risultato sportivo, permette di ottenere risultati superiori. D'altronde anche questo aspetto è ormai considerato con attenzione da molte aziende di servizi che si preoccupano di sviluppare nel proprio personale tecnico non solo la competenza specifica ma anche una certa capacità relazionale ed assertiva.

Il prodotto "supportership"

Stante il forte grado d'identificazione emotiva e di fedeltà da parte dei sostenitori, le società sportive professionistiche hanno, come già detto, qualche altra cosa che può generare intuizioni, cioè la "supportership", vale a dire una massa di persone che per il loro potenziale d'acquisto è sicuramente attraente ed interessante per aziende ed organizzazioni desiderose di entrare in contatto con essa.

Come già detto, il concetto è piuttosto assimilabile alla audience delle emittenti televisive o alla readership dei giornali.

Naturalmente, perché vi possa essere un reale interesse è necessario identificare le caratteristiche, i comportamenti e le potenzialità d'acquisto di queste persone di cui, in un certo senso, la società sportiva può "disporre" e mettere in contatto con aziende che abbiano interesse a comunicare con tali persone. Così come spesso i quotidiani od altri media comunicativi provvedono a rilevare ed a far conoscere la loro potenzialità di "contatto", altrettanto possono fare le società sportive sottolineando come i loro sostenitori possano essere dei "target di mercato" molto interessanti.

Naturalmente, questo concetto deve essere abbinato a quello precedentemente espresso di "sostenitori" di una società, i quali possono anche non essere "spettatori" pur gravitando emozionalmente intorno alla società stessa.

In questa ottica, molte valutazioni potrebbero cambiare. Ad esempio, è possibile che una squadra abbia pochi spettatori ma molti sostenitori, i quali essendo magari più evoluti sul piano socio-culturale possono avere anche altri interessi e quindi non assistere alle gare. Il loro livello socio-culturale (e probabilmente economico) può essere, peraltro, molto interessante per alcune aziende che vogliono raggiungere questo segmento, così che la squadra stessa diventa "attrattiva" sotto il profilo commerciale.

Prendendo a prestito una dizione comune tra gli operatori di marketing si può, quindi, parlare di supportership "numerica" e "ponderata", dove la numerica si riferisce al numero di sostenitori mentre la ponderata tiene conto del "peso" che i vari sostenitori hanno rispetto a parametri quali il reddito, la propensione all'acquisto ed il grado di consumo di determinati prodotti e servizi, l'età, il livello culturale, ecc. Tanti spettatori a basso reddito possono, in questa ottica, essere meno interessanti di tanti sostenitori ad alto reddito.

Accettando questo tipo di logica, diventa, allora, importante per la stessa società sportiva riuscire ad acquisire sostenitori di determinate categorie/segmenti attraverso le opportune azioni di marketing mirato.

In tal senso, la società sportiva si trova a poter operare su due fronti: da un lato acquisire supportership qualificata e dall'altro "rivenderla" a chi è interessato a comunicare con tale supportership, così come schematizzato dalla Figura 3.

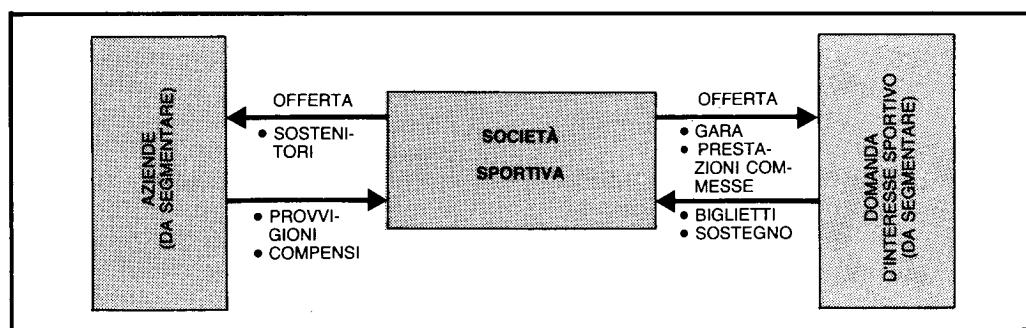
Le occasioni d'interesse per operazioni di questo tipo possono essere molteplici e rispetto alla più tradizionale sponsorizzazione con scritta sulla maglia si distinguono per il fatto che la società può collegarsi con più prodotti così come uno stesso prodotto può collegarsi con più società in funzione dei suoi interessi geografici.

Una certa similitudine può essere riscontrata con la sponsorizzazione allargata di Azzurra e, in altro settore, l'accordo tra WWF e Motta o WWF e SNAM, ma anche altri tipi di combinazioni possono essere immaginate quale ad esempio il versamento alla società di una percentuale provvigionale per ogni prodotto venduto nella sua area d'influenza.

In linea generale, comunque, il concetto è che la società sportiva ha un patrimonio di adesioni rispetto alle quali può svolgere una funzione di comunicazione ed accreditamento in taluni casi particolarmente efficace e stimolante.

Come fissare i prezzi?

La determinazione dei prezzi per i biglietti d'ingresso alle manifestazioni sportive sconta due principali aspetti: da un lato un certo grado di normativa che controlla i prezzi almeno nei posti più popolari e dall'altro l'emotività e fedeltà del cliente che dovrebbe comportare una certa inelasticità della domanda, almeno per quanto riguarda lo stesso sport (diverso può essere il rapporto concorrenziale con altri sport alternativi).



466 Fig. 3 - Il rapporto fra Società Sportive e sostenitori.

Nell'ambito di queste due condizioni fondamentali la politica di prezzo ha la sua caratterizzazione soprattutto nella struttura dei prezzi ovvero nella loro differenziazione. Questa differenziazione trova tradizionalmente spazio su quattro variabili principali: quantità, tipo di clienti, tempo, area geografica.

Sul fronte della quantità, la soluzione normalmente adottata è quella dell'abbonamento, dove l'acquisto in blocco di tutti i biglietti e con pagamento anticipato è chiaramente la versione più attraente. Non a caso l'ammontare di abbonamenti è, in genere, un buon indicatore del successo della squadra.

Oltre a questa soluzione globale, si può pensare anche a proposte intermedie del tipo abbonamento mensile o abbonamento ad un numero ridotto di gare o addirittura abbonamento ad un certo numero di specifiche partite. Qualunque versione adottata ha il vantaggio di poter anticipare sia l'incasso che la stima della affluenza e favorire l'uso di abbonamenti personalizzati come regali ad esempio a Natale o in altre ricorrenze.

Anche la differenziazione per tipo di clienti, normalmente limitata ad adulti e ragazzi, potrebbe essere sviluppata anche in relazione a specifiche campagne promozionali interessate ad acquisire determinate categorie interessanti ai fini della supportership. Naturalmente ciò comporta delle complicazioni per l'accertamento della persona all'entrata dello stadio, ma si potrebbe superare la difficoltà con ingressi particolari od altri artifici.

In questa categoria d'interventi possono rientrare anche quelli volti a stipulare delle convenzioni con enti, aziende, categorie professionali, ecc.

Similmente alle tipologie di clienti, si può differenziare il prezzo per talune aree geografiche qualora, di nuovo, esse siano delle zone in cui ci si vuole espandere in termini di supportership. Questa differenza di prezzo può essere anche giustificata con i maggiori disagi derivanti dagli spostamenti.

Circa la differenziazione di tempo ci si può riferire ad ingressi ritardati rispetto all'orario d'inizio. Una volta appurato l'afflusso normale allo stadio si può decidere un prezzo agevolato per chi accetta di entrare in ritardo e di usare i posti residui e quindi meno gradevoli.

Questa politica è, d'altronde, seguita da talune compagnie aeree che offrono tariffe estremamente ridotte ai viaggiatori "stand-by", cioè coloro che rischiano di salire all'ultimo momento o non salire a seconda dei posti ancora liberi.

Questa considerazione chiama in causa un altro tipico problema delle aziende di servizi che può valere anche in questo caso e cioè il sincromarketing. Stante la impossibilità di immagazzinare i servizi è sempre molto importante riuscire a sincronizzare l'ammontare della domanda con quello della capacità d'offerta. Come in un aereo, i posti vuoti in uno stadio o in un palazzetto rappresentano uno spreco economico essendo ricavi conseguibili con costi praticamente nulli. D'altronde, anche dal punto di vista della coreografia e dell'incitamento alle squadre l'assenza di pubblico costituisce un punto molto negativo.

È allora estremamente importante riuscire a dosare al meglio l'afflusso attraverso vari strumenti di cui sicuramente, come in tanti altri casi, il prezzo è il più importante.

La disponibilità di posti vuoti da non "bruciare" è, comunque, un punto importante per eventuali attività promozionali a favore di ragazzi da attrarre alla propria società. In generale resta il fatto che per quanto possibile è conveniente riuscire a prevendere i biglietti giacché questo facilita le previsioni sull'afflusso e le conseguenti manovre di sincronizzazione. Analoghe considerazioni si possono fare per i prezzi relativi alle altre prestazioni della società.

Per la vendita di supportership, naturalmente, si tratta di valutare i costi/benefici che una determinata azienda potrebbe avere e quindi stimare congruamente le tariffe che come già detto in qualche caso

potrebbero essere addirittura a percentuale sul venduto o sulle quote di mercato guadagnate così come in passato hanno fatto talune emittenti private.

Quali azioni di comunicazione si possono svolgere?

Gli strumenti di comunicazione verso il mercato usualmente impiegati dalle aziende sono di quattro tipi: rete di vendita, pubblicità, promozione, relazioni pubbliche. Nel caso delle società sportive professionalistiche l'enfasi maggiore (e quindi lo stanziamento maggiore) deve riguardare proprio le ultime due voci.

Le relazioni pubbliche devono, in particolare, costituire un ponte collaborativo con gli operatori dei mass-media e con le autorità locali. Il fronte dei mass-media è molto critico perché, senza dubbio, la principale forma di comunicazione è di tipo "publicity", in cui cioè si usano articoli e servizi informativi curati da interlocutori esterni che devono essere aiutati a lavorare bene per il loro vantaggio e per quello della stessa società. Non si tratta di fornire veline o piccoli omaggi, ma di rendersi conto delle esigenze informative di giornali, televisione, radio ed agevolarli opportunamente. In particolare, come già detto, è essenziale curare il contatto degli atleti con i mass-media affinché il risultato sia gradevole per tutti e si favorisca un'immagine positiva.

Anche i rapporti con le varie autorità locali sono da considerarsi essenziali, pure in riferimento al fatto che alcune delle componenti complementari del prodotto offerto (parcheggi, collegamenti, sedili, sicurezza, ecc.) dipendono dai comportamenti del personale pubblico.

Sul fronte promozionale si possono immaginare numerose iniziative volte ad arricchire la supportership e galvanizzare l'utenza. Un ampio lavoro è da prevedersi sul fronte delle nuove adesioni: in particolare è da tener presente che normalmente si sceglie la propria squadra "del cuore" in giovane età, restandovi "fedele" per la vita. In pochi altri casi l'investimento

iniziale per l'attrazione di un nuovo cliente è giustificato come in questo. Iniziative promozionali nelle scuole, nelle parrocchie, in centri sportivi giovanili, ecc., possono produrre notevoli effetti mediante sia le concessioni di biglietti gratuiti che le visite di atleti, la fornitura di cassette audio-visive, l'effettuazione di corsi a premi, la fornitura di maglie sportive, l'invito ad assistere agli allenamenti l'invio di poster, ecc. Specifici "programmi giovani" con precisi obiettivi di diffusione e budget di spesa dovrebbero essere disposti normalmente da qualunque società abbia a cuore il medio-lungo termine.

L'effettuazione di gare infrasettimanali o ritiri pre-gara dovrebbero essere costantemente fissati nelle aree geografiche di potenziale gravitazione nelle quali si ritiene possibile ed opportuno aumentare la propria quota di mercato (a danno di altri sport o di altre società).

Anche in questo caso è ovvio che la migliore promozione è data dai risultati conseguiti in campo sportivo: qualunque ragazzo o ragazza aderisce più facilmente alla squadra che vince, ma un margine di manovra può sussistere in ogni caso e su di esso bisogna far leva per avviare un "circolo virtuoso" che innalzi la società verso livelli superiori. (Fig. 4)

Minori possibilità d'impatto si possono assegnare allo strumento pubblicitario, anche se è da ritenersi che degli opportuni spot pubblicitari, prevalentemente a carattere emotivo, possono rinforzare l'immagine e, quindi, l'identificazione degli sportivi.

Più difficile è assegnare compiti operativi ad un'eventuale rete di vendita, stante la polverizzazione dell'utenza, mentre potrebbe rendersi necessaria (magari in cooperazione con agenzie pubblicitarie od altro) nel caso in cui si decida di effettuare un intenso programma di vendita della "supportership" dove evidentemente è necessario trattare con clienti istituzionali i quali, sicuramente, richiederanno una comunicazione

molto più personalizzata, complessa e dettagliata.

Quali attività distributive sono possibili?

Come nel caso della maggior parte delle aziende di servizi, anche le società sportive possono operare solo limitatamente sulla variabile distributiva.

Infatti il luogo di fruizione tipico è chiaramente lo stadio o il palazzetto dello sport o altro luogo comunque ben definito dal punto di vista fisico.

Maggiori possibilità di manovra esistono se si considera, come detto in precedenza, il servizio in senso più ampio. In particolare si può cercare di trasferire la visione della gara in altri luoghi mediante gli strumenti tecnologici oggi disponibili. In tal modo, si può ampliare notevolmente la distribuzione anche se, come detto, si dovranno perdere alcune componenti della prestazione sportiva che sono fruibili solo sul posto di gara.

Inoltre, considerando la distribuzione in un'accezione allargata, ci si può riferire anche ai punti di vendita dei biglietti, facendo in modo che siano molto numerosi e di facile accesso oppure più selezionati

ma in grado di dare maggiore servizio. Inoltre si può valutare se concedere ai punti di vendita dei margini più o meno elevati così da motivarli ad eventuali azioni di push e di merchandising sui punti di vendita. Tenuto conto dell'interesse a vendere in anticipo i biglietti, un'azione di promozione distributiva potrebbe essere auspicabile.

Sempre in un'accezione allargata della distribuzione si possono studiare anche le cosiddette "aree di gravitazione" dei sostenitori, valutando in quali zone territoriali sia più conveniente/possibile espandere la propria "tifoseria". Ciò naturalmente in connessione con eventuali azioni promozionali di sviluppo delle adesioni. In questo senso gli allenamenti infrasettimanali, i ritiri pre-gara, i "gemellaggi" con squadre minori, ecc. possono essere strumenti di ampliamento dell'area gravitazionale rispetto alla sede della società sportiva.

Ricerche e sondaggi tra l'utenza

Il modesto grado di sviluppo del marketing nell'ambito delle società sportive professionalistiche è probabilmente dovuto al fatto che queste società e le loro fede-

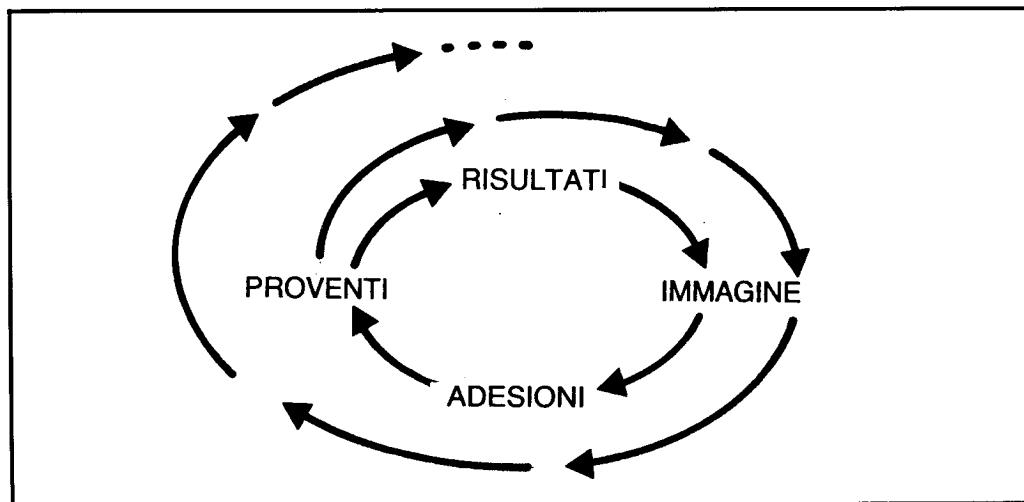


Fig. 4 - Il circolo virtuoso "immagine / adesioni / proventi / risultati".

razioni hanno una conoscenza estremamente modesta di quelli che possiamo definire i loro clienti.

L'analisi delle caratteristiche, anche evolutive, dell'utenza e del suo grado di soddisfazione rispetto alle prestazioni ottenute è certamente un fattore critico di successo per le aziende di servizi che non vendendo un bene tangibile, in un certo senso più autonomo di un servizio, hanno bisogno di studiare e verificare la corrispondenza della loro offerta con le attese dell'utenza.

Il conservatorismo che generalmente si attribuisce a talune società e federazioni è probabilmente dovuto proprio alla mancanza di comprensione della realtà e degli stili di vita delle popolazioni che, invece, come le aziende più orientate all'utenza sanno perfettamente, sono estremamente mutevoli in specie nel campo dei servizi voluttuari.

Conclusioni

Le molteplici considerazioni sopra esposte devono fare ritenere estremamente possibile il trasferimento di concetti e tecniche di marketing dei servizi anche nel campo delle società sportive professionalistiche.

Affinché ciò avvenga è necessario, innanzitutto, definire bene ciò che si vende e successivamente provvedere a sviluppare, in modo conseguenziale, tutte le decisioni e le attività che possono favorire il conseguimento di un crescente successo nell'ambito di un'area competitiva sempre più accesa quale quella dello sport professionistico.

L'eventuale preoccupazione circa la necessità di fare investimenti iniziali per l'effettuazione di analisi e programmi d'interventi, che in alcuni casi possono essere anche abbastanza onerosi, deve essere superata dalla convinzione, suffragata dall'esperienza di altre aziende di servizi, che l'orientamento al mercato ripaga abbondantemente nel medio termine dal punto di vista sia economico sia della soddisfazione dei propri sostenitori.

Indirizzo dell'Autore

*Prof. Sergio Cherubini
Via Due Macelli, 48
00187 Roma*

Il presente articolo è stato tratto da:
Sviluppo e Organizzazione, n. 99
Gennaio-Febbraio 1987

INDICE GENERALE 1987

Numero	Autore	Titolo	Pagine
1	Porro N.	Appunti da un'indagine sul vertice agonistico dell'atletica leggera femminile italiana	7-17
	Sunderland D.	Progressioni e metodi d'allenamento dei giovani corridori di 800m	19-24
	Mueller H.	Incidenza dell'allenamento di forza su alcuni aspetti strutturali delle prestazioni dei velocisti. Esperienze degli allenatori della R.D.T.	25-28
	Kovacs E.	Sviluppo complesso della forza, della velocità e della tecnica nei giovani giavellottisti	29-31
2-3	Peukert R.	Aspetti metodologici dell'allenamento e biomeccanici dello sviluppo della tecnica sportiva del lancio del giavellotto in considerazione della nuova normativa I.A.A.F.	69-75
	Creati C.	Nuove prospettive per il mezzofondo femminile: la maniera di intendere il mezzofondo e l'allenamento alle specialità del mezzofondo in Romania e URSS	77-91
	Lenzi G.	Metodo moderno di allenamento per la maratona	93-100
	Caldarone G., Giampietro M.	Aspetti nutrizionali nella prevenzione e nella terapia dell'anemia da sport	101-106
	Barletta C.	Peptidi oppioidi endogeni ed attività fisica. Prospettive di studio per l'attività agonistica	107-114
	Sinno C., Re E., Ciani P., Sinno A.	Rilievi di alcuni parametri bioumorali ed urinari in atleti amatoriali dopo una gara di 15 km	115-120
	Musu A.M.	Lo sport, il paradosso affascinante	121-124
	Bastia P.	Pianificazione e controllo. Modelli di riferimento	125-133
	Santantonio M.	Il cerimoniale nelle manifestazioni sportive internazionali	135-144
4	Donzelli O.	La funzione logistica di Verhulst-Pearl-Reed in una analisi sperimentale della progressione tecnica del getto del peso a livello nazionale, europeo, olimpico e mondiale dal 1900 ad oggi	165-201
	Gazzani F.	Biomeccanica del movimento umano 3. La misura del movimento tramite fotogrammetria su piccola scala	203-218
	Pozzo R.	Metodi biomeccanici nell'allenamento del lancio del martello. Aspetti sui processi informativi	219-234
	Felici F., Colabianchi A., Dominguez C.	Il sollevamento alla sbarra come test di forza muscolare	235-242 471

INDICE GENERALE 1987

Numero	Autore	Titolo	Pagine
5		Atti del Convegno Internazionale "I limiti dell'uomo nello sport"	
	Kirsch A.	I limiti dell'uomo nello sport	15-22
	Milani - Comparetti M.	La capacità di ottenere grandi prestazioni è predeterminata, cioè è biologicamente definita sin dalla nascita?	23-28
	Benzi G., Marzatico F.	Effetto dell'attività motoria sul flusso sanguigno cerebrale	29-36
	di Prampero P.E.	Se esistono limiti biologici all'incremento continuo delle prestazioni sportive, dove risiedono? Forse nei grandi sistemi organici?	37-44
	Benazzo F.	Quali limiti impongono alla grande prestazione le strutture dell'apparato locomotore umano al di fuori del muscolo?	45-50
	Dal Monte A. et coll.	Come può contribuire la ricerca scientifica al superamento dei limiti?	51-71
	Locatelli E., Bosco C.	Ricerca e sperimentazione anche sui manti, per superare gli attuali limiti dell'uomo?	73-83
	Vittori C.	L'allenamento sportivo è la chiave per andare oltre i limiti?	95-97
6	Caldarone G., Giampietro M.	I regimi dietetici per gli sport a sforzo breve	381-394
	Bellotti P.	Significato e modalità del controllo del processo di allenamento sportivo. Alcune considerazioni generali	395-403
	Pontano O.	Le tendinopatie	405-414
	Pontano O., Tortora P.	I crampi muscolari	415-429
	Creati C.	Proposte tecnico-organizzative per l'evoluzione degli 800m femminili	431-453
	Sgherzi B., Balicco B.	Ricerca di un testatto alla valutazione funzionale degli atleti praticanti la corsa in montagna	455-459
Cherubini S.	Il marketing delle società sportive professionali	461-470	