



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea triennale in

Economia e Commercio

**IL MARKETING NELLO SPORT
IL MODELLO NBA**

**THE SPORT'S MARKETING
NBA CASE**

Relatore:
Prof.ssa Federica Pascucci

Rapporto Finale di:
Francesca Stronati

Anno Accademico 2018/2019

INDICE

Introduzione.....	pag. 3
1. L'introduzione del marketing nel mercato sportivo.....	pag. 5
1.1 L'evoluzione dello sport.....	pag. 5
1.2 Le imprese sportive.....	pag. 6
1.3 Il ruolo del marketing nelle imprese sportive.....	pag. 8
1.4 I tre mercati delle imprese sportive.....	pag.11
1.5 Le differenze tra marketing sportivo e marketing tradizionale.....	pag. 14
2. La strategia di marketing delle imprese sportive.....	pag. 16
2.1 Pianificazione della strategia di marketing.....	pag. 16
2.2 Le cinque forze competitive.....	pag.17
2.3 Le aree di business dell'impresa sportiva.....	pag. 20
2.4 Determinazione degli obiettivi di marketing.....	pag. 23
2.5 Segmentazione e posizionamento.....	pag. 26
2.6 Il marketing mix.....	pag. 30
3. Il marketing nella NBA.....	pag. 35
3.1 Il mercato NBA.....	pag. 35
3.2 La strategia di segmentazione e posizionamento nel mercato.....	pag. 37
3.3 Le sponsorizzazioni.....	pag. 40
3.4 L'immagine.....	pag. 43

Conclusione.....	pag. 46
Bibliografia e sitografia.....	pag. 48

INTRODUZIONE

Nel corso degli ultimi anni il marketing ha assunto un ruolo sempre più importante all'interno delle aziende, poiché il mercato è molto più dinamico e complesso e le richieste dei consumatori sono più esigenti. Dunque è fondamentale per le aziende che intendono aumentare i propri profitti, svolgere attente analisi di mercato per indirizzare al meglio l'offerta al consumatore, cercando di soddisfare i suoi bisogni. Tutto ciò ha portato il marketing ad occupare un ruolo chiave nell'economia moderna.

In particolare questo elaborato ha l'obiettivo di descrivere le attività di marketing che vengono svolte dai principali protagonisti del mondo dello sport, ovvero le imprese sportive. La rapida crescita economica del settore ha causato una maggiore complessità nella gestione delle società e leghe sportive, trasformandole in vere e proprie imprese. Tutti i manager delle imprese sportive dunque devono avere una buona conoscenza e abilità nell'utilizzo delle tecniche di marketing e comunicazione, due discipline che trovano nel mondo dello sport un nuovo ed importante campo di applicazione. Il mondo dello sport infatti è in grado di coinvolgere un elevato numero di persone e quindi di muovere grandissimi capitali; allo stesso tempo, accanto all'aspetto economico, è importante sottolineare l'aspetto emotivo, che porta gli individui a seguire e praticare i diversi sport. Una delle peculiarità del settore è il forte senso di appartenenza e coinvolgimento emotivo del tifoso, che porta alla creazione di un legame stabile e

duraturo con la squadra del cuore; questa forte fidelizzazione rende ancora più importante il ruolo del marketing che deve riuscire a trasmettere i valori della propria impresa ed instaurare questo legame con lo spettatore perché, una volta creato, è difficile che si spezzi.

Nelle prossime pagine viene analizzata innanzitutto la crescita dell'interesse imprenditoriale nei confronti degli eventi sportivi e vengono definite le imprese sportive ed il mercato nel quale queste operano.

Successivamente viene spiegato come elaborare e mettere in pratica una corretta strategia di marketing in base agli obiettivi che sono stati posti dall'impresa sportiva, allo scopo di offrire un prodotto sportivo di qualità, partendo dall'analisi del mercato e delle forze competitive, fino ad arrivare a definire le variabili del marketing mix.

Infine viene preso in considerazione un caso studio molto attuale, ovvero l'NBA; viene descritto il suo sviluppo e le attività di marketing che hanno portato la lega di basket americana ad essere un modello da seguire per tutte le altre imprese del settore.

1. L'INTRODUZIONE DEL MARKETING NEL MERCATO SPORTIVO

1.1 L'EVOLUZIONE DELLO SPORT

Lo sport, inteso come semplice pratica sportiva, ha origini nell'antichità in quanto alcune attività sportive esistevano già in epoca preclassica al tempo degli antichi Maya e dei Sumeri, in occasione dei riti religiosi o negli ambienti paramilitari e aristocratici per stabilire la supremazia delle classi dominanti. Mentre lo sport, inteso come fenomeno sociale e universale, si sviluppa a partire dal Novecento con la nascita del giornalismo sportivo e successivamente grazie all'avvento dei mass media. Negli anni Venti infatti le prime radiocronache fecero appassionare allo sport migliaia di persone poiché per la prima volta si poteva assistere ad un evento sportivo senza essere fisicamente presenti nel luogo dell'evento; ma è negli anni Sessanta che lo sport si afferma definitivamente come fenomeno universale, con l'inizio delle trasmissioni televisive via satellite e la nascita della televisione a colori.

Dunque con l'avvento del mezzo televisivo si è instaurato uno stretto rapporto tra media e sport: per lo sport i mass media erano uno strumento di promozione, mentre per i media lo sport era uno strumento per attrarre su i propri canali audience ampie. In questo rapporto si è inserita poi anche l'industria, che ha colto la possibilità di apparire con il proprio brand negli eventi sportivi ed essere

visibile a tutti gli spettatori che seguivano l'evento. Si sviluppò quindi una nuova forma di comunicazione: la sponsorizzazione. A differenza delle tradizionali forme pubblicitarie, la sponsorizzazione consentiva una ripetuta e più lunga esposizione del marchio, quindi una maggiore visibilità, ed un accostamento diretto del marchio alla squadra, all'evento sportivo o all'atleta, creando così un legame emotivo tra il pubblico e l'impresa.

Questa trasformazione nel modo di intendere lo sport ha causato inevitabilmente un'evoluzione all'interno delle organizzazioni sportive. Nate come organizzazioni gestite da un gruppo di sportivi appassionati, la crescita degli interessi economici, sia dell'industria che dei media, ha portato l'inserimento di figure professionalizzate all'interno della gestione delle società sportive. Inoltre, la legge n.586 del 18 novembre 1996 ha sancito il completo riconoscimento giuridico della natura d'impresa da parte delle società sportive, introducendo lo scopo di lucro.

Lo sport è dunque oggi un settore di mercato ad alta intensità di business, che genera enormi flussi finanziari grazie alla molteplicità dei soggetti che operano su questo mercato. Alla base di tutti gli scambi ci sono le imprese sportive.

1.2 LE IMPRESE SPORTIVE

Le imprese sportive sono una qualsiasi organizzazione socioeconomica che persegue l'acquisizione di risorse economiche attraverso l'offerta di sport (Prunesti, 2008). Esistono quindi diversi tipi di impresa sportiva:

- I club, le squadre e le associazioni presenti a livello professionistico nel mercato dello sport, che acquisiscono risorse economiche allo scopo di essere competitivi e giungere al successo.
- Le Federazioni Sportive Nazionali, gli Enti di Promozione Sportiva, le Discipline Sportive Associate, che operano per promuovere e sviluppare la cultura sportiva attraverso l'organizzazione di eventi sportivi.
- Le palestre, i centri fitness, i circoli e le associazioni che offrono servizi sportivi e organizzano eventi di portata minore.
- Le società specializzate nell'organizzazione di eventi sportivi, sia a livello nazionale che internazionale.

Le imprese sportive in generale sono quindi al centro dei processi di scambio tra pubblico, mezzi di comunicazione e imprese e hanno lo scopo di creare una sorta di “circolo virtuoso” che le permettano, attraverso le vittorie nelle competizioni, di aumentare i propri scambi con gli altri soggetti operanti nel mercato.

I successi sportivi infatti attirano l'attenzione del pubblico e di conseguenza dei media, che seguiranno in modo più costante le vicende del club o della squadra vincente; una squadra di primo livello avrà anche una maggiore copertura televisiva e apparirà nei giornali con una frequenza maggiore rispetto alle altre squadre. La maggiore visibilità causerà a sua volta un maggior interesse da parte delle imprese disposte ad iniziare un rapporto di partnership con la società. Maggiori risorse finanziarie permetteranno un potenziamento e uno sviluppo

dell'impresa sportiva, che potrà quindi essere nuovamente competitiva. Il fattore fondamentale per mettere in moto questo circolo virtuoso è il risultato sportivo e per questo ogni impresa sportiva deve operare per raggiungerlo.

1.3 IL RUOLO DEL MARKETING NELLE IMPRESE SPORTIVE

La definizione di marketing data dal suo più grande studioso, Philip Kotler, ci permette di capire subito l'importanza di questa disciplina nella pianificazione dell'attività di ogni impresa sportiva. Viene definito il marketing come “il processo sociale e manageriale mediante il quale una persona o un gruppo ottiene ciò che costituisce oggetto dei propri bisogni e desideri creando, offrendo e scambiando prodotti e valore con altri” (Kotler, 2017).

Dunque emerge come alla base di ogni attività di marketing ci sia l'identificazione dei bisogni dei consumatori, poiché questo è fondamentale per poter soddisfare le loro richieste. Per analizzare i bisogni dei consumatori si può utilizzare la “piramide dei bisogni” elaborata da Maslow nel 1954

Da questa piramide emerge come i bisogni dell'individuo hanno diversi gradi di soddisfacimento. Ovviamente l'individuo cercherà di soddisfare inizialmente i bisogni primari, alla base della piramide, salendo poi a quelli di livello superiore man mano che i primi vengono soddisfatti.

Fig. 1.1 – Piramide dei bisogni di Maslow



Fonte: Ferrero, 2018

Lo sport può contribuire quindi a soddisfare questi bisogni, infatti ad esempio attraverso la pratica sportiva l'individuo può migliorare la propria salute e soddisfare i bisogni primari, di tipo fisiologico. L'applicazione dei principi dello sport nella vita quotidiana può inoltre aiutare a rafforzare i bisogni sociali, come il senso di appartenenza sociale, la sicurezza personale, fino ad arrivare a soddisfare anche i bisogni immateriali, legati all'autostima e all'immagine di sé.

Dunque le imprese sportive devono innanzitutto conoscere i bisogni dei consumatori e, successivamente, utilizzare le tecniche di marketing per realizzare

un'offerta che possa contribuire a soddisfare le diverse esigenze degli individui.

Inoltre lo sport, come già citato, è strettamente legato ai mezzi di comunicazione in quanto quest'ultimo è una leva strategica per lo sviluppo del mercato; la comunicazione infatti è capace di generare valore nei processi di scambio delle organizzazioni sportive con il pubblico, i mezzi di comunicazione e le aziende. Le imprese sportive sono inserite tre volte nei processi di comunicazione (Prunesti, 2008) in quanto:

- comunicatrici;
- media;
- contenuto.

Le imprese sportive sono comunicatrici in quanto sono capaci di fornire emozioni e benessere, sia a coloro che praticano sport, sia al pubblico che assiste alla competizione.

Sono poi anche dei mezzi di comunicazione molto importanti per le aziende che scelgono di promuovere il proprio brand e i propri prodotti attraverso lo sport. Infatti, oltre a veicolare l'immagine dell'azienda, le imprese sportive possono offrire un valore aggiunto in quanto abbinare un prodotto o un marchio alle emozioni suscitate da un evento sportivo garantisce un migliore posizionamento all'azienda e può costituire una base per il vantaggio competitivo.

Infine, l'attività delle imprese sportive è spesso un contenuto dell'offerta dei media, perché permette di raccogliere un pubblico molto vasto, fedele e molto

coinvolto; inoltre per gli inserzionisti pubblicitari i programmi sportivi permettono di raggiungere un target di pubblico ben identificato e con un elevato potere d'acquisto.

Il marketing e la comunicazione sono quindi attività fondamentali per una proficua gestione delle imprese sportive e delle relazioni con i soggetti che operano intorno ad esse.

1.4 I TRE MERCATI DELLE IMPRESE SPORTIVE

Oltre a realizzare i bisogni dei consumatori, le imprese sportive devono soddisfare le esigenze delle aziende che intendono collaborare per scopi promozionali e di tutti gli enti pubblici. Quindi le imprese sportive si trovano a operare simultaneamente su tre mercati (Prunesti, 2008):

- il mercato degli utenti e consumatori;
- il mercato delle aziende;
- il mercato degli enti pubblici.

Nel primo mercato rientrano gli sportivi, i tifosi e tutti gli appassionati di sport. La domanda espressa quindi è generalmente molto fedele, in quanto è legata emotivamente alla squadra o all'evento sportivo. Di conseguenza è molto importante per le imprese sportive curare la comunicazione per tenere vivo e rafforzare questo legame.

Il mercato delle aziende comprende sia le imprese impegnate come partner tecnici o commerciali sia quelle che possono trarre dallo sport dei vantaggi in termini di mercato, come gli editori dei mezzi di comunicazione stampa, radio e televisione. A differenza dei consumatori, le aziende operano nel settore dello sport per precisi obiettivi di mercato, quindi l'offerta delle imprese sportive deve incentrarsi sugli aspetti quantitativi ed economici.

Il terzo settore è quello degli enti pubblici e riguarda tutte le istituzioni e i soggetti che attraverso l'emanazione di norme, regolamenti e decisioni politiche possono influenzare l'attività delle imprese sportive. In questo caso l'attività di marketing deve essere rivolta al rispetto delle normative locali.

Le imprese sportive dunque interagiscono con tutti questi soggetti nei tre diversi mercati, attivando con ciascuno di essi dei processi di scambio capaci di creare vantaggi reciproci. L'attività di marketing ha un ruolo fondamentale nelle imprese sportive perché è l'attività che, attraverso i processi di scambio, permette di soddisfare i bisogni degli altri soggetti generando valore.

È opportuno quindi, prima di analizzare la strategia di marketing delle imprese sportive, determinare l'offerta di sport. Il vero prodotto delle imprese sportive è un servizio, non un bene, quindi è necessario un approccio al marketing diverso rispetto a quello dei prodotti. Un servizio è una "qualsiasi attività che una parte può fornire a un'altra, la cui natura sia essenzialmente intangibile e non implichi la proprietà di alcunché. La sua produzione può essere legata o meno a un

prodotto fisico.” (Kotler,2017). Quindi i servizi hanno come caratteristiche fondamentali l’intangibilità, in quanto sono attività e non oggetti, la produzione e il consumo simultaneo, poiché vengono consumati nel momento stesso della loro erogazione, e la partecipazione del destinatario al processo di produzione, in quanto è necessaria la presenza di un cliente che usufruisce del servizio.

Il servizio sportivo inoltre si differenzia da tutti gli altri servizi per fattori tipici del mercato dello sport come (Prunesti, 2008):

- l’improgrammabilità del risultato sportivo, che da un lato rende più affascinante la competizione mentre dall’altro aumenta il rischio dell’impresa sportiva;
- la passione e il senso di appartenenza che accompagnano l’evento sportivo. Il forte senso di appartenenza con il passare degli anni fa aumentare la fidelizzazione dei clienti alla squadra e rende meno probabile il passaggio dal prodotto sportivo ad altri prodotti sostitutivi;
- la forte connotazione sociale, in quanto lo sport coinvolge tanti individui e le modalità di consumo dipendono anche da fattori relazionali e sociologici;
- la produzione congiunta dello spettacolo sportivo, caratterizzato quindi dall’interazione reciproca tra gli atleti e gli spettatori. Senza gli uni non esisterebbero gli altri e non esisterebbe neanche l’evento sportivo;

- l'atipicità dei meccanismi concorrenziali all'interno del mercato sportivo, dove vigono regole non scritte, usi e consuetudini che lo rendono un mercato molto diverso da tutti gli altri;
- una gamma di clienti molto ampia e articolata, perché il prodotto sportivo è in grado di attirare contemporaneamente giovani e anziani, uomini e donne, e di godere di un consenso universale.

Determinare il prodotto sportivo e conoscere i suoi segni distintivi diventa fondamentale per il responsabile dell'impresa sportiva per attuare una corretta strategia di marketing.

1.5 LE DIFFERENZE TRA MARKETING SPORTIVO E MARKETING TRADIZIONALE

Oltre a definire il prodotto sportivo è importante soffermarsi sui fattori che differenziano il mercato dello sport dagli altri settori di mercato e come questi si ripercuotono sull'attività di marketing. Questi fattori sono:

- le imprese sportive competono e cooperano simultaneamente: le squadre di basket ad esempio sono rivali nel campionato ed allo stesso tempo collaborano per definire regole, modalità di svolgimento, diritti televisivi;
- lo sport è assolutamente intangibile e il suo consumo è soggettivo: proprio per le caratteristiche del servizio sportivo, è fondamentale agire su tutte le

variabili “di contorno” per offrire un prodotto che riesca a coinvolgere e far emozionare gli individui;

- il prezzo pagato dal singolo consumatore per praticare sport o assistere all’evento è molto piccolo rispetto ai costi totali sostenuti dall’impresa sportiva per organizzare l’evento. Questo fa sì che i profitti indiretti, generati ad esempio dai diritti televisivi o dalle sponsorizzazioni, siano più consistenti rispetto ai profitti diretti, come gli incassi della biglietteria.

Nel mercato sportivo quindi si inseriscono nuove variabili rispetto alle tradizionali “4P” del marketing mix tradizionale. Alle quattro variabili, prodotto, prezzo, distribuzione e promozione, si aggiungono evidenze fisiche, persone e processi. Per evidenze fisiche si intendono gli elementi tangibili che accompagnano il servizio sportivo, ad esempio l’impianto e la sua pulizia, mentre per persone si intende il personale dell’impresa che entra direttamente in contatto con il cliente; infine i processi riguardano tutte le fasi del lavoro svolto dal manager sportivo e dai suoi colleghi per offrire un servizio di qualità. Si parla quindi delle “7P” del marketing mix sportivo.

2. LA STRATEGIA DI MARKETING DELLE IMPRESE SPORTIVE

2.1PIANIFICAZIONE DELLA STRATEGIA DI MARKETING

La strategia di marketing dell'impresa sportiva consiste nell'ideazione, nella pianificazione e nell'attuazione di un piano di marketing che sia in grado di sviluppare e coordinare le sette variabili in un unico mix.

Quindi innanzitutto devono essere definiti gli obiettivi di breve e di lungo periodo dell'impresa sportiva, successivamente è compito del manager pianificare tutta l'attività di marketing per riuscire a raggiungere quanto prefissato.

La pianificazione di marketing si articola in tre fasi (Prunesti, 2008):

1. identificazione delle opportunità di marketing (marketing informativo): la prima fase consiste nell'analisi dell'ambiente esterno e interno all'impresa e nella raccolta delle informazioni utili;
2. determinazione strategia di marketing (marketing strategico): il manager, dopo aver raccolto le informazioni, deve elaborare una strategia per coordinare al meglio le "7P" del marketing mix;
3. implementazione, valutazione e perfezionamento della strategia di marketing (marketing operativo): in questa fase si deve attuare la strategia di marketing precedentemente elaborata e, se necessario, adeguarla alle nuove esigenze di mercato.

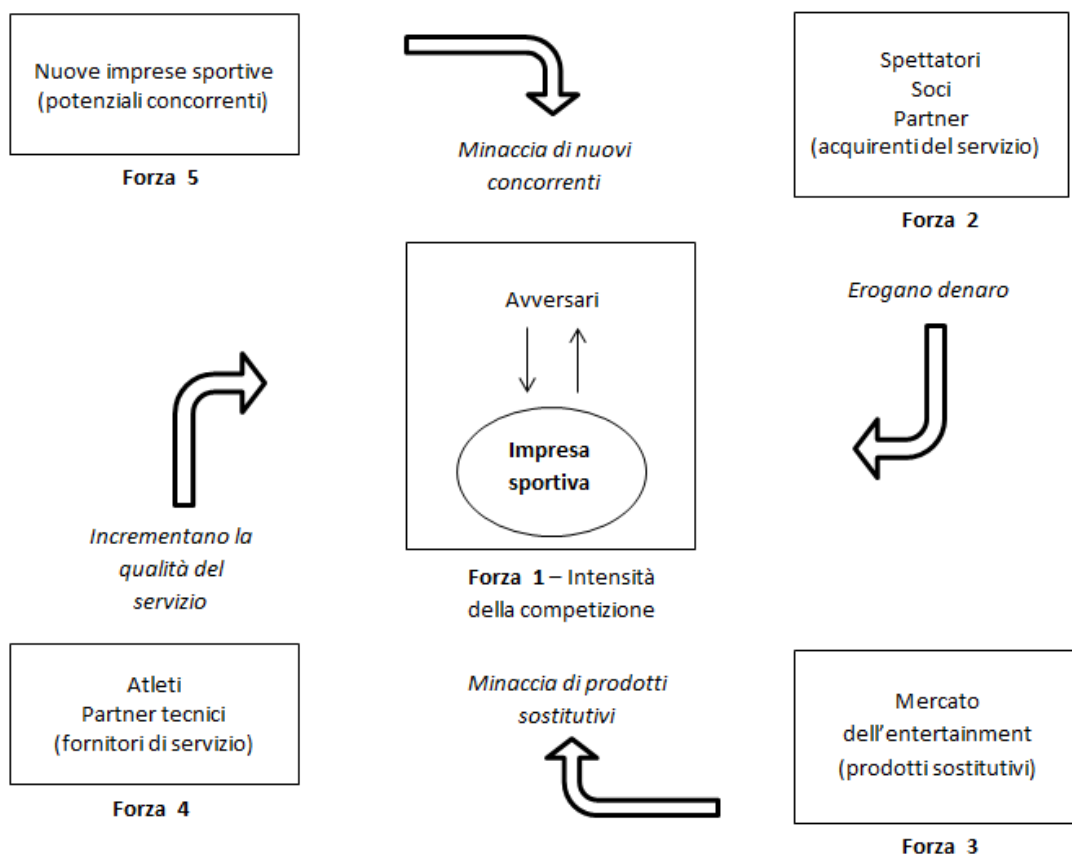
2.2 LE CINQUE FORZE COMPETITIVE

Il primo passo per poter definire una corretta strategia di marketing consiste quindi nell'analizzare il mercato nel quale opera l'impresa sportiva. Prima di tutto vanno tenuti in considerazione i fattori socioeconomici che influenzano indirettamente a livello globale tutti i tipi di mercato, ovvero norme legislative, progresso tecnologico, trend demografici e sociali, decisioni politiche e clima economico; successivamente vanno monitorate le forze che agiscono esclusivamente nel mercato dello sport.

Nel mercato dello sport infatti, come in tutti gli altri mercati, esistono delle forze che interagiscono tra loro e influenzano direttamente le attività delle imprese sportive. Queste cinque diverse forze determinano il livello di competizione del mercato e sono:

1. competizione tra le imprese sportive dello stesso settore;
2. potere contrattuale degli acquirenti;
3. potere contrattuale dei fornitori;
4. minacce e opportunità derivanti dall'ingresso sul mercato di nuove imprese sportive;
5. minacce e opportunità derivanti dall'introduzione nel mercato di prodotti e servizi sostitutivi.

Fig.2.1 – Le forze competitive che agiscono sul mercato dell'impresa sportiva



Fonte: Prunesti, 2008

La prima forza riguarda quindi l'intensità della competizione, che nel mercato sportivo riveste un ruolo fondamentale. L'attrattività sul mercato di un'impresa sportiva infatti è determinata dal successo agonistico e dal livello di interesse generato nel pubblico. L'interesse del pubblico può aumentare sia grazie ai

successi sportivi, sia grazie da un'elevata competitività del campionato, che rende il risultato finale più incerto.

La seconda forza comprende gli spettatori, i soci e le aziende sponsor. Questi soggetti saranno disposti a pagare un prezzo maggiore nel momento in cui la società riesce ad offrire un prodotto vincente e quindi attirare l'interesse sia dei tifosi che delle aziende partner.

La terza forza riguarda i fornitori tecnici dell'impresa, quindi aziende produttrici d'abbigliamento, di prodotti o di attrezzature, e gli atleti. Questi due fattori sono fondamentali per ottenere il successo poiché possono aumentare la qualità del servizio offerto. Le aziende produttrici svolgono un ruolo importante soprattutto negli sport motoristici dove spesso gli aspetti tecnici prevalgono sul pilota.

Il quarto elemento che influenza il mercato dello sport è l'ingresso di nuove imprese sportive, che possono entrare in concorrenza con quelle esistenti. Le nuove società possono attirare su di sé gli interessi dei tifosi o degli sponsor, causando una riduzione dei profitti delle società esistenti. Questa minaccia di mercato però sarà tanto più debole quanto più alte sono le barriere all'entrata; per le imprese sportive una barriera d'entrata importante può essere il legame dei tifosi alla squadra. Tuttavia le nuove entranti possono costituire anche un'opportunità per la società che intenda instaurare un rapporto di collaborazione.

La quinta ed ultima forza riguarda i prodotti sostitutivi allo sport, cioè tutti quei beni o servizi in grado di spostare su un altro mercato l'interesse del pubblico e gli

investimenti delle imprese. In questa categoria rientrano i prodotti e servizi legati alle attività di intrattenimento come cinema, spettacoli o concerti, che possono offrire benefici simili a quelli dello sport. Questa minaccia però è molto debole perché il mercato dello sport è caratterizzato da un mercato molto fedele.

È importante quindi per il manager porre le basi alla pianificazione di marketing conoscere e monitorare queste forze, che possono rappresentare sia delle opportunità di mercato che delle minacce.

2.3 LE AREE DI BUSINESS DELL'IMPRESA SPORTIVA

Per poter definire la strategia di marketing è necessario che il manager definisca i settori in cui l'impresa vuole operare. In base alla natura dell'impresa sportiva infatti possono essere individuate undici aree di business, che possono essere orientate al mercato dei consumatori sportivi, al mercato delle aziende o ad entrambi (Prunesti, 2008).

- Area biglietteria. Tradizionalmente era l'area che portava maggiori ricavi alle società sportive, ma nel corso degli ultimi anni è in forte calo. Rimane comunque fondamentale soprattutto per le piccole società sportive e per le palestre e centri fitness. La domanda è costituita dalle persone che pagano per assistere ad una partita o che si iscrivono ad un centro sportivo, mentre la concorrenza è costituita dalle altre società o dai prodotti sostitutivi.

- Area trading atleti. Questa area si riferisce alla compravendita dei diritti alle prestazioni degli atleti e alle plusvalenze generate dalla cessione ad altre società dei propri atleti. È, come la precedente, un'area di business tradizionale delle imprese sportive.
- Area commerciale e marketing. Nata successivamente alle prime due aree, quest'area riguarda l'offerta di spazi commerciali alle aziende, che possono utilizzarli per promuovere i propri prodotti ed il proprio brand. Oggi è un'area che può generare grandi profitti e per questo richiede una attenta gestione.
- Area comunicazione. Pian piano è diventata una delle più importanti aree di business delle imprese sportive. Si occupa della creazione di contenuti televisivi e telematici, della gestione delle relazioni pubbliche, della pubblicità e, altro aspetto importante, della gestione dell'immagine degli atleti. Il contenuto sportivo è un contenuto ricercato dai media perché garantisce un'audience elevata e fedele e una partecipazione emotiva del pubblico, quindi ha una domanda molto vasta.
- Area merchandising. È tra le aree che si sono sviluppate più di recente, ma nonostante questo ha avuto un grande successo, soprattutto in America, dove è diffuso l'acquisto di prodotti con il logo della società o con il nome dell'atleta. La domanda è rappresentata principalmente dai tifosi di una

squadra o di un atleta, che intendono comunicare il loro senso di appartenenza.

- Area gestione impianti. È un'attività svolta principalmente dalle imprese sportive più affermate, perché necessita l'investimento di elevati capitali e riguarda la realizzazione di impianti sportivi da parte delle società. In Italia sono ancora poco diffusi gli stadi e gli impianti sportivi di proprietà, mentre sono più frequenti all'estero. La proprietà di questi impianti permette alla società di organizzare eventi sportivi e offrire servizi correlati, come bar, ristoranti o palestre; inoltre l'organizzazione può trarre dei profitti affittando il locale agli organizzatori di eventi musicali o culturali, nel periodo in cui l'impianto rimane inutilizzato. In questa attività di business il rapporto con gli enti territoriali e le istituzioni è fondamentale perché spesso questi progetti comportano la riorganizzazione del contesto urbano, con la creazione di parcheggi, strade e servizi pubblici.
- Area vivaio atleti e campus. L'area riguarda sia i vivai dei giovani atleti sia l'organizzazione di corsi sportivi, che possono essere svolti all'interno del centro sportivo o in località turistiche. In quest'area è importante la scelta della meta turistica e la presenza di atleti importanti al campus, per attirare più soggetti possibili.

- Area sanitaria. È un'attività emersa di recente e poco sviluppata in Italia; consiste nell'offerta di servizi di prevenzione e riabilitazione degli atleti.
- Area turismo. Le imprese sportive possono organizzare dei viaggi collegati alle partite o agli allenamenti della squadra, offrendo dei pacchetti turistici. Quest'attività permette di fidelizzare i propri clienti e rafforzare il brand.
- Area finanza. L'area comprende l'offerta di servizi finanziari come carte di credito, assicurazioni, finanziamenti da parte delle imprese sportive in partnership con gli operatori del settore. Anche questa attività ha lo scopo di rafforzare il legame dei tifosi con la propria squadra.
- Area scommesse. È un'area in crescita nel mercato dello sport. In questo caso l'impresa sportiva crea delle aree nelle quali il pubblico può scommettere sugli esiti delle gare, sia dell'impresa stessa che di altri sport. In Italia questa attività viene gestita da AAMS (Amministrazione Autonoma Monopoli di Stato), che riversa poi al CONI la quota delle entrate derivanti da questa attività, che viene quindi utilizzata come strumento di finanziamento del sistema sportivo pubblico.

2.4 DETERMINAZIONE DEGLI OBIETTIVI DI MARKETING

Come visto finora, per pianificare una strategia di marketing innanzitutto è necessario esaminare le caratteristiche del mercato di riferimento e le possibili aree di business, per poter individuare quelle che sono le opportunità di mercato

per l'impresa sportiva e le minacce. Dopo aver raccolto queste informazioni, il manager deve definire gli obiettivi di marketing da perseguire per ottenere un vantaggio competitivo sui competitors; l'impresa deve essere in grado di offrire sul mercato un prodotto o un servizio qualitativamente superiore e capace di generare valore, e questo valore aggiunto deve essere percepito dal consumatore. I quattro diversi obiettivi di marketing sui quali il manager può concentrarsi per ottenere un vantaggio competitivo sono: penetrazione di mercato, sviluppo di mercato, sviluppo di prodotto e diversificazione.

Fig. 2.2- Obiettivi di marketing e vantaggio competitivo delle imprese sportive

	Prodotti già esistenti	Nuovi prodotti
Mercati già esistenti	<p>1 Penetrazione di marketing</p>	<p>3 Sviluppo dei prodotti</p>
Nuovi mercati	<p>2 Sviluppo del mercato</p>	<p>4 Diversificazione</p>

Fonte: Prunesti, 2008

L'obiettivo nella penetrazione di mercato è quello di incrementare le vendite dei prodotti o servizi già presenti nel mercato; può essere raggiunto attraverso una

diminuzione del prezzo o attraverso l'intensificazione della pubblicità e delle attività promozionali, per riuscire ad attirare dei potenziali clienti.

Lo sviluppo di mercato riguarda invece l'introduzione del prodotto o servizio in nuovi mercati, senza modificare il prodotto stesso ma solo allargando la sua offerta. Per ottenere un esito positivo è importante effettuare delle ricerche di mercato per individuare nuovi soggetti ai quali indirizzare l'offerta.

Nello sviluppo del prodotto l'obiettivo è quello di offrire un nuovo prodotto o di modificare sensibilmente un prodotto già esistente per attirare nuovi segmenti di domanda. È importante in questo caso stabilire quanto modificare il prodotto sportivo esistente per riuscire ad attrarre nuovi soggetti e allo stesso tempo mantenere i vecchi clienti.

La diversificazione consiste infine nell'offerta di nuovi prodotti in nuovi mercati, per allargare le attività dell'impresa sportiva anche ad altre aree di business. È un'attività complessa che può essere effettuata in collaborazione con imprese e soggetti specializzati.

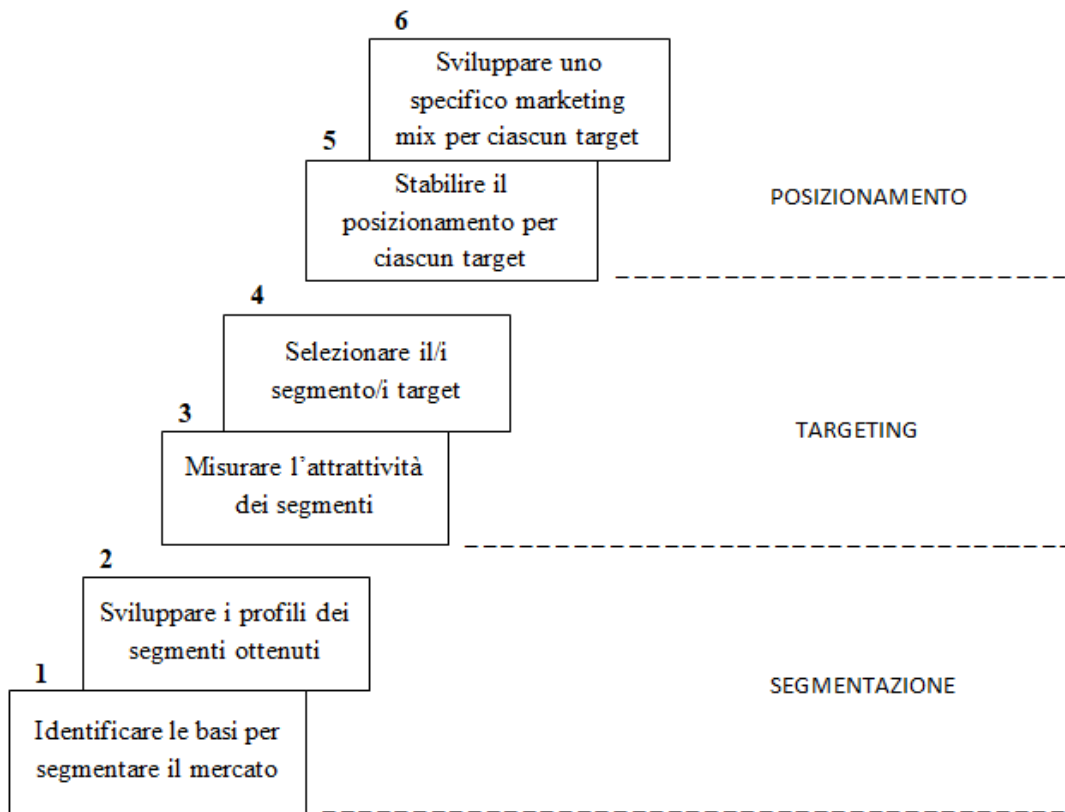
Il manager dunque deve stabilire quale obiettivo si vuole perseguire e, sulla base di questo, effettuare le ricerche di marketing per raccogliere i dati necessari a determinare la strategia di marketing dell'impresa sportiva.

2.5 SEGMENTAZIONE E POSIZIONAMENTO

I dati ricavati dalle ricerche di marketing riguardanti il mercato e le caratteristiche della domanda e dell'offerta di sport, permettono al manager di individuare dei segmenti target ai quali indirizzare il proprio prodotto sportivo e contribuiscono alla realizzazione di un buon posizionamento, che permette all'azienda di differenziarsi dai concorrenti e acquisire valore. Il mercato dello sport è un mercato molto complesso e il suo consumo dipende da numerose variabili come l'età, il lavoro, la zona di residenza, i bisogni e le esigenze individuali. Per questo è importante che l'impresa riesca a targettizzare, cioè personalizzare l'offerta del prodotto sportivo in base alle diverse esigenze dei gruppi di consumatori presenti nel suo mercato.

Innanzitutto, è necessario identificare gruppi di individui con comportamenti e aspettative simili tra loro, ma diverse dai componenti degli altri gruppi. Ad esempio un segmento può essere costituito dai ragazzi minorenni o dagli adulti, dalle donne o dagli uomini; oppure il mercato può essere diviso in base al grado di coinvolgimento dell'individuo, individuando il gruppo degli spettatori occasionali, dei tifosi e degli appassionati.

Fig. 2.3- Segmentazione, targeting e posizionamento



Fonte: Prunesti, 2008

Per identificare questi segmenti si possono utilizzare diverse variabili, che devono avere precise caratteristiche: capacità identificativa, cioè devono essere in grado di cogliere il profilo dell'individuo medio del segmento; capacità discriminante, quindi devono differenziare in maniera significativa i segmenti tra loro; capacità esplicativa, ovvero devono spiegare le cause delle differenze rilevate tra i segmenti. Le più utilizzate in questo ambito sono le variabili relative alle

caratteristiche demografiche (età, sesso, zona di residenza, ecc.), alle caratteristiche socioculturali (personalità, stili di vita) e variabili relative al comportamento di fruizione del prodotto sportivo (uso, benefici ricercati). La determinazione delle variabili socioculturali, anche se complessa, è necessaria perché l'individuo è consapevole che nel momento in cui compie un'azione, lo fa sia nel suo ruolo di singolo individuo che come persona facente parte della società e questa sua consapevolezza può influenzare notevolmente le sue decisioni di uso e consumo di sport. I segmenti individuati quindi devono essere il più possibile omogenei al loro interno e devono essere sufficientemente grandi per poter essere economicamente interessanti; inoltre è necessario che siano accessibili, quindi raggiungibili attraverso la comunicazione, e stabili nel tempo. Una corretta segmentazione permette di conoscere le opportunità di business di ciascun segmento in maniera più precisa ed sviluppare una strategia incentrata sugli effettivi bisogni dei consumatori, con la conseguenza di ottenere un più chiaro e definito posizionamento.

Il manager, una volta individuati i segmenti più attrattivi per l'impresa sportiva, potrà dunque decidere di rivolgere la propria offerta ad uno o più segmenti: questi diventano quindi dei target di mercato; l'impresa sportiva deve essere in grado di offrire a ciascun target di mercato un prodotto personalizzato, in grado cioè di soddisfare le esigenze specifiche di ciascun gruppo. Un prodotto personalizzato è quindi per sua stessa natura differente dai prodotti dei concorrenti; la differenza

rende più importante il prodotto e fa sì che venga maggiormente apprezzato, rende difficile l'imitazione da parte della concorrenza e accresce il valore del prodotto stesso, quindi permette di venderlo ad un prezzo più elevato. Per poter differenziare il prodotto sportivo rispetto alla concorrenza bisogna agire sulle "sette P" del marketing mix. È compito del manager coordinare le sette variabili e decidere la strategia di differenziazione che consenta all'impresa di raggiungere il posizionamento prefissato. Per posizionamento si intende l'insieme delle percezioni, delle sensazioni e delle immagini mentali che i soggetti attribuiscono all'impresa sportiva; l'obiettivo del manager è fare in modo che il posizionamento programmato dall'impresa coincida con quello percepito dai consumatori.

Gli strumenti più utilizzati per definire il posizionamento dell'impresa sportiva sono le mappe di posizionamento: queste rappresentano graficamente le caratteristiche attribuite all'impresa sportiva da parte degli individui. Attraverso l'analisi fattoriale infatti si ottengono delle coppie di variabili, rappresentate graficamente dagli assi cartesiani, che vengono utilizzate per posizionare l'impresa sportiva rispetto alla concorrenza. Oltre a rappresentare visivamente il posizionamento percepito dai consumatori dell'impresa sportiva sulla base delle variabili prese in considerazione, le mappe di posizionamento sono molto utili per identificare i vuoti di offerta, cioè delle posizioni di mercato ideali che non sono state occupate dalla concorrenza e che quindi possono essere sfruttate dall'impresa.

2.6 IL MARKETING MIX

Una volta definito il posizionamento dell'impresa sportiva e determinata la strategia di marketing, l'attività di marketing deve focalizzarsi sulla determinazione e sul coordinamento delle sette variabili che costituiscono il marketing mix sportivo. Come già elencato nel primo capitolo, le "7P" sono: prodotto, prezzo, placement (distribuzione), physical evidence (evidenze fisiche), processi, persone e promozione. Tutte queste variabili sono strettamente correlate tra di loro e per questo il manager dovrà essere in grado di coordinarle per costruire un prodotto capace di soddisfare pienamente le esigenze degli individui ed in linea con gli obiettivi di marketing prefissati. Ad esempio se il manager vuole acquisire un vantaggio competitivo attraverso la penetrazione nel mercato, dovrà abbassare il prezzo e fare in modo che la distribuzione e la promozione raggiungano più consumatori possibili; se anche solo uno di questi fattori non viene rispettato, sarà impossibile raggiungere l'obiettivo prefissato.

Il prodotto è il primo elemento del marketing mix; per l'impresa sportiva è importante offrire sul mercato un servizio sportivo che risponda alle esigenze dei consumatori, sia praticanti che tifosi. A differenza degli altri prodotti o servizi, è raro che uno sport muoia, ma si possono comunque verificare dei periodi di crisi e periodi di espansione, quindi è sempre importante conoscere il ciclo di vita del prodotto sportivo offerto sul mercato. Il prodotto sportivo, come ogni altro prodotto, passa attraverso le quattro fasi tradizionali: introduzione sul mercato,

sviluppo, maturità e declino o rilancio. Nella prima fase l'impresa deve lanciare il prodotto sul mercato quindi sostiene molti costi e le vendite sono basse, nello sviluppo invece le vendite aumentano progressivamente e l'impresa inizia a generare profitti; nella fase di maturità le vendite e quindi i profitti prima si stabilizzano, poi iniziano a diminuire a causa della concorrenza e dei costi sostenuti per incentivare le vendite. La fase di declino è la fase in cui cadono drasticamente le vendite quindi è necessario rinnovare il prodotto, creare nuovi eventi sportivi, ideare nuove strategie per attirare il pubblico, oppure riposizionare il prodotto, offrendolo a nuove fasce di mercato. Nel mercato dello sport esistono cicli di vita atipici rispetto agli altri mercati, che possono essere raggruppati in quattro tipologie: prodotto sportivo con una lunga fase di introduzione sul mercato, prodotto sportivo con un rapido successo sul mercato che tende poi a mantenersi nel tempo, prodotto sportivo di moda caratterizzato da un rapido successo e un rapido declino, prodotto sportivo che viene rivitalizzato a intervalli ciclici (come i Giochi Olimpici).

La seconda variabile del marketing mix è il prezzo. Stabilire il prezzo del servizio offerto sul mercato è un'attività molto complessa, nella quale subentrano numerose variabili. Innanzitutto bisogna considerare che ogni soggetto ha una sua opinione sul livello di prezzo considerato giusto. A questo si aggiungono altre criticità tipiche del mercato sportivo, come la passione e il senso di appartenenza dei tifosi e l'aleatorietà del risultato sportivo, che possono influenzare

notevolmente la percezione del prezzo. Il manager quindi nella determinazione del prezzo deve tenere in considerazione sia gli elementi finanziari, che quelli psicologici. Inoltre soprattutto nei servizi sportivi, il prezzo può essere in grado di generare valore all'offerta dell'impresa sportiva, poiché non potendo valutare ex ante la qualità del prodotto sportivo, trattandosi appunto di un servizio, il prezzo è uno dei pochi indicatori in grado di anticiparne il valore.

Un'altra variabile che deve essere gestita dal manager è la distribuzione del prodotto, ovvero il luogo nel quale viene erogata l'offerta dell'impresa sportiva: l'impianto sportivo. È importante che la distribuzione venga sviluppata correttamente a partire dalla progettazione dell'impianto. L'impianto infatti si deve trovare in una posizione geografica favorevole, deve essere facilmente raggiungibile e deve essere costruito vicino grandi snodi viari, per permettere un rapido deflusso del pubblico. Inoltre le strutture devono essere progettate in modo tale da permetterne un uso flessibile negli anni; la continua evoluzione dello sport fa sì che queste devono essere adattabili il più possibile alle nuove esigenze. Gli studi di geomarketing, sviluppati negli ultimi anni, sono uno strumento molto utile per valutare in fase di progettazione la posizione geografica dell'impianto sportivo.

La distribuzione è strettamente legata alle variabili di servizio, ovvero evidenze fisiche, processi e personale, in quanto le decisioni prese a livello di progettazione dell'impianto influenzano le altre tre leve del marketing mix. Il prodotto sportivo

è, in quanto servizio, intangibile quindi le evidenze fisiche sono fondamentali per rafforzare nei consumatori la sensazione generale di qualità, in quanto sono gli unici elementi tangibili che accompagnano il servizio sportivo. Le evidenze fisiche riguardano quindi l'aspetto e la qualità della struttura sportiva, la qualità delle attrezzature, il comfort ambientale e tutti gli elementi con i quali i consumatori entrano in contatto. Inoltre, per poter offrire un servizio di qualità, l'impresa sportiva deve essere in grado di ottimizzare tutte le sue funzioni sia interne all'organizzazione che esterne. Per processi quindi si intende l'ottimizzazione di tutte le fasi operative svolte dal manager sportivo e dai suoi collaboratori, per poter garantire un servizio rapido ed efficiente; con il termine persone invece ci si riferisce al personale dell'impresa sportiva che entra direttamente in contatto con i clienti e che per questo sono i più immediati fattori di identificazione della qualità del servizio sportivo.

Le ultime tre variabili analizzate sono elementi importanti perché mentre il risultato sportivo non può essere sempre garantito a causa della sua aleatorietà, l'impresa sportiva può sempre garantire un servizio sportivo di qualità grazie al comfort dell'impianto sportivo, alla presenza di servizi accessori durante l'eventosportivo come ristoranti e bar, e ad un personale pronto a rispondere alle esigenze dei clienti, favorendo così la massima soddisfazione dello spettatore.

Infine l'ultima variabile è la promozione, che riguarda tutte le attività legate alla pubblicità, promozione delle vendite, sponsorizzazioni e relazioni pubbliche. È

una delle leve che richiede maggiore competenza da parte del manager sportivo, in quanto la crescita degli interessi economici e delle tecnologie hanno determinato la necessità di sviluppare precise strategie di comunicazione, che gli consentano di ampliare il proprio mercato di riferimento e il proprio brand. Infatti le imprese sportive legano, non più solo il prodotto sportivo, ma il proprio brand a precise strategie di marketing e comunicazione in grado di qualificare il proprio marchio con caratteristiche uniche, capaci di accrescere il valore dei prodotti e dei servizi offerti sul mercato dalle imprese stesse e dalle aziende partner.

3. IL MODELLO NBA

3.1 IL MERCATO NBA

La National Basketball Association, nota come NBA, è la principale lega professionistica di basket degli Stati Uniti d'America ed è oggi la lega sportiva più ricca e moderna di tutto il mondo, raggiungendo una popolarità enorme che ha portato lo stesso sport ad essere il secondo più seguito al mondo dopo il calcio.

Il suo sviluppo però non è sempre stato semplice. Nata a New York nel 1946, la lega negli anni '70 attraversa un forte periodo di crisi che rischia di comprometterne la sua esistenza, dal quale però riesce a uscire grazie alla fusione nel 1976 con l'ABA, una giovane lega nata parallelamente alla NBA, e grazie a politiche di marketing e comunicazione vincenti. Nello sviluppo delle nuove strategie di marketing e nel crescente successo dell'NBA ha avuto un ruolo di assoluto rilievo David Stern, commissioner della lega dal 1984 al 2014. Alcuni numeri possono dimostrare l'impatto che Stern ha avuto sulla lega: da 23 squadre valutate complessivamente 400 milioni di dollari nell'84, si è passati a 30 squadre valutate nel 2014 più di 19 miliardi di dollari; i 24 dipendenti con sede a New York sono diventati 1100 con uffici sparsi in Europa ed in Asia; il salario medio di un atleta da 250 mila dollari è cresciuto fino a 5,5 milioni (Stern, 2019).

Negli anni '80 la lega era già ricca di talenti, ma non godeva di una buona reputazione, né tra il pubblico né tra i media: gli atleti erano visti come

delinquenti in quanto le risse erano frequenti sia dentro che fuori dal campo, c'era il problema della droga e anche a causa di tutto ciò, le partite avevano una scarsa copertura televisiva e persino le finali venivano trasmesse in differita. Stern quindi capì che era necessario apportare delle modifiche all'interno dell'organizzazione, per risollevarlo il mercato e renderlo attrattivo per il pubblico. L'attrattività nel mondo dello sport è strettamente legata al concetto di competitività: più la lega è composta da un elevato numero di squadre e più queste si trovano su un livello competitivo simile, maggiore sarà l'incertezza del risultato e di conseguenza l'interesse e il coinvolgimento del pubblico. Quindi per garantire un campionato competitivo, vengono introdotti il Salary cap, o tetto salariale, ed il Draft. Il primo provvedimento stabilisce la somma massima che una squadra può spendere in salari; questa somma varia ogni anno in base agli introiti realizzati dalla lega ed è necessaria per evitare la creazione di superteam da parte delle società con maggiori disponibilità economiche. Il secondo provvedimento invece mira a rinforzare le squadre meno competitive, concedendo loro la prelazione sulla scelta dei nuovi giocatori provenienti dai college americani o dall'Europa. In America infatti gli atleti per poter entrare a far parte delle leghe professionistiche, devono iscriversi al Draft; in questo evento, che si svolge annualmente, le prime società che possono scegliere i giocatori sono proprio quelle che si sono piazzate nelle zone basse della classifica l'anno precedente.

Il campionato, attraverso queste normative, diventa più attrattivo non solo per il pubblico e per i tifosi, ma anche per i giocatori di tutto il mondo; gli atleti infatti sono spinti dalla competizione e dalla fama e trovano nell’NBA un palcoscenico perfetto per i loro obiettivi. La lega quindi si arricchisce sempre di più di talenti e di conseguenza diventa ancora più competitiva.

3.2 LA STRATEGIA DI SEGMENTAZIONE E POSIZIONAMENTO NEL MERCATO

Un altro aspetto fondamentale per la crescita dell’NBA è stato il riuscire ad ottenere un buon posizionamento nel mercato, individuando uno specifico segmento al quale rivolgere la propria offerta. La lega nasce come uno sport seguito e praticato dai bianchi, ma il cambiamento verso un gioco sempre più spettacolare e fisico e il riconoscimento dei diritti degli afroamericani, ha determinato l’affermazione di atleti di origine afroamericana come Magic Johnson, Michael Jordan, Kobe Bryant e la crescita dell’interesse verso la lega da questa parte della popolazione. Molti degli atleti vengono dai “ghetti”, dai quartieri poveri delle città, e trovano nel basket una via d’uscita, un modo per allontanarsi dalla strada e dalle compagnie sbagliate: per molti giovani afroamericani quindi questi giocatori diventano dei modelli da seguire perché, se imitati, possono portare al successo. Questa fascia giovane e non molto ricca della popolazione, che adotta spesso come modelli da seguire gli atleti della propria città e i

rapper,diventa quindi il target perfetto per l’NBA. Non è un caso infatti se uno dei più famosi atleti della storia è Allen Iverson, che proviene dal ghetto e incarna perfettamente lo spirito della cultura hip hop.

Una volta stabilito il segmento al quale rivolgere la propria offerta sportiva, ci si concentra sul come raggiungerlo e con quale strategia di comunicazione, con l’obiettivo di creare un legame emotivo tra il pubblico e l’NBA, che vada oltre la semplice pubblicità del prodotto. Stern infatti intuì subito che l’NBA trascendeva il prodotto, in quanto le partite non erano più semplici eventi sportivi, ma sfide tra gli atleti più forti del mondo, che erano visti più come miti che come sportivi. Quindi le campagne pubblicitarie non erano tanto incentrate sulla pubblicità della partita o dell’evento, ma sulle personalità degli atleti molto diversi fra di loro. Anche il miglioramento della tecnologia ha contribuito alla creazione di pubblicità molto più spettacolari e accattivanti. Gli spot infatti esaltavano la competizione e la rivalità tra i singoli atleti o tra le squadre, o rappresentavano il legame inscindibile dell’atleta con la città: avevano tutti quindi un forte contenuto emozionale.

Accanto a queste forme di comunicazione tradizionali, nell’NBA è molto diffuso e ha avuto un ruolo importante nello sviluppo degli ultimi anni del brand, lo storytelling, cioè il racconto di storie riguardanti gli atleti o le società in maniera persuasiva e attraverso testimonianze reali. A differenza del semplice spot che dura pochi secondi, lo storytelling è uno vero e proprio racconto che somiglia più

ad un documentario che ad una pubblicità, con l'obiettivo di rafforzare la figura quasi mitologica della star NBA. Questo modo di intendere la comunicazione del prodotto sportivo ha sicuramente contribuito a raggiungere il posizionamento desiderato nella fascia target di mercato e ha permesso alla lega di espandersi e rivolgersi ad altri mercati.

Infatti un'altra mossa vincente del commissioner NBA è stata quella di esportare la lega al di fuori dei confini americani, in particolar modo in Europa ed in Cina. Sono stati diversi i fattori che hanno contribuito alla "globalizzazione" dell'NBA. Innanzitutto sono aumentati nel corso degli anni i giocatori stranieri nella lega (nell'ultima stagione erano 108) e questo ha generato una crescita dell'interesse da parte delle nazioni che volevano seguire le partite del proprio atleta. L'iniziativa però che segnò una svolta epocale nella diffusione del brand NBA in tutto il mondo, fu l'idea di presentare alle Olimpiadi di Barcellona del 1992 per la prima volta una squadra composta da giocatori americani che giocavano in NBA, mentre in passato nella nazionale americana erano convocati solo i ragazzi dei college. Ovviamente la netta superiorità fisica e tecnica della squadra fu tale che gli americani vinsero agevolmente la medaglia d'oro. Poter vedere dal vivo nella stessa squadra giocatori come Larry Bird, Magic Johnson e soprattutto Michael Jordan, che all'epoca potevano essere ammirati solo in televisione, e vedere a fine partita che i giocatori avversari sconfitti chiedevano autografi e foto ai giocatori americani, contribuì ad aumentare la devozione verso questi atleti, tanto da

ribattezzare quella squadra Dream Team. Successivamente sono state svolte anche altre attività di marketing: sono stati aperti uffici NBA in Europa e in Asia per riuscire ad adattare la comunicazione e le partnership alle audience locali, alcune partite di campionato si sono svolte in città estere per attirare il pubblico locale e dargli la possibilità di vedere l'evento dal vivo, sono stati organizzati eventi in cui le squadre NBA svolgevano esibizioni contro le squadre locali (Landi, 2017). Tutto ciò ha contribuito ad accrescere la popolarità della NBA e a renderla una lega internazionale, alla quale tutti i giocatori del mondo aspirano. Un dato che dimostra quanto l'NBA sia diventata globale è la grande diffusione del merchandising, in particolar modo delle canotte dei giocatori. Negli ultimi anni le canotte NBA da semplice merchandise sono diventate una vera e propria moda: non è raro infatti, anche nel nostro paese, vedere ragazzi che anche se non sono tifosi di basket indossano le maglie dei giocatori oltreoceano.

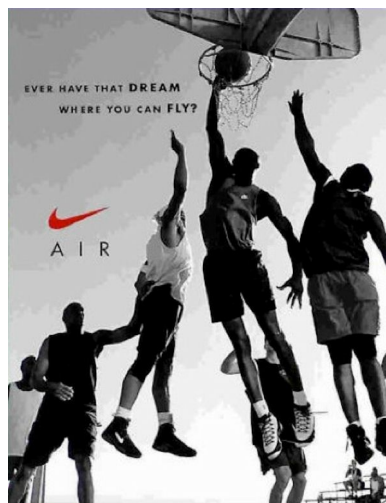
3.3 LE SPONSORIZZAZIONI

Uno strumento molto utilizzato dalle aziende, anche nel mondo NBA, è la sponsorizzazione, che consiste in “una operazione attraverso la quale un'azienda eroga una somma di denaro all'impresa sportiva allo scopo di utilizzarla come veicolo promozionale, per ottenere in questo modo un ritorno di notorietà sull'immagine propria e dei propri prodotti” (Prunesti, 2008). Infatti, grazie all'enorme visibilità della lega a livello mondiale, sono molte le aziende che

intendono legare i propri prodotti al marchio NBA o ad uno specifico atleta, sfruttando l'associazione positiva con le squadre o i giocatori più amati dal pubblico. Gli atleti NBA sono dei personaggi ideali per tutte le imprese che hanno lo stesso target di mercato dell'NBA, cioè una fascia di popolazione giovane e non molto ricca.

In particolare la sponsorizzazione nasce nella lega con l'arrivo di Michael Jordan nel 1984. La Nike in quegli anni stava cercando nuovi canali di espansione e si stava orientando verso il mondo del basket, sia collegiale che NBA, e intuì subito l'enorme potenziale di Jordan e l'impatto che avrebbe avuto nella lega, decidendo quindi di investire sul ragazzo che si apprestava ad entrare nel mondo professionistico. La Nike gli offrì un contratto da 2 milioni di dollari l'anno per 5 anni e lanciò una nuova linea di scarpe, la Air Jordan.

Fig. 3.1 - Poster pubblicitario Nike Air Jordan IX



Oggi il marchio Air Jordan, grazie all'enorme successo di questi anni, produce anche capi d'abbigliamento e accessori vari, non solo sportivi, ed è sponsor ufficiale di diverse squadre, come la squadra collegiale del North Carolina, la squadra NBA degli Charlotte Hornets e la squadra calcistica del Paris Saint-Germain. L'enorme impatto di Jordan nella lega, sia a livello tecnico e atletico sia a livello mediatico, da un lato ha fatto esplodere il marchio Nike, dall'altro ha contribuito fortemente alla diffusione e alla globalizzazione dell'NBA negli anni '90. Successivamente, oltre alla Nike, anche altri marchi sportivi come Adidas e Under Armour hanno iniziato a promuovere e sponsorizzare i propri prodotti utilizzando come testimonial per le loro campagne pubblicitarie gli atleti NBA, per sfruttare la loro visibilità e l'influenza che riescono ad esercitare sui tifosi.

Accanto alle sponsorizzazioni degli atleti, si sviluppano anche accordi tra le aziende e la lega stessa, in quanto ormai l'NBA ha raggiunto una popolarità tale da essere molto appetibile economicamente per tutte le aziende, non solo quelle del settore sportivo. Un esempio è il contratto di sponsorizzazione tra il marchio Tissot e la lega per diventare il cronometro ufficiale delle partite: il valore dell'accordo, iniziato nel 2015, è di 200 milioni di dollari per 6 anni (Maccari, 2016).

Nel 2017 la NBA ha dato vita ad un'altra importante collaborazione, preferendo il marchio sportivo Nike ad Adidas come sponsor tecnico ufficiale per i prossimi otto anni; il contratto di sponsorizzazione, dal valore di un miliardo di dollari,

riguarda la produzione di tutto l'abbigliamento tecnico delle società (Maccari, 2016). La Nike ha inoltre avuto il consenso dall'NBA per inserire lo Swoosh di Nike sulle nuove divise da gioco, inserendo quindi per la prima volta uno sponsor sulle canotte dei giocatori. Accanto al marchio Nike, posto in alto a destra, è stata data la possibilità alle squadre della lega di inserire un ulteriore sponsor in alto a sinistra sulle canotte, con un logo di circa sei centimetri. Questa importante novità non è stata subito accolta positivamente dai tifosi, abituati a vedere delle divise "immacolate" e senza nessun logo, quindi per andare incontro alle esigenze dei tifosi, la NBA ha stabilito che ogni squadra può decidere di mettere in vendita le canotte anche senza le sponsorizzazioni. L'obiettivo della NBA è quello di generare ulteriori introiti per le società attraverso gli accordi con gli sponsor commerciali e di espandere la popolarità della lega sfruttando la visibilità di un marchio affermato in tutto il mondo come la Nike. Secondo l'agenzia di sponsorship IEG, lo scorso anno il valore complessivo degli accordi di sponsorizzazione della lega era di 1,12 miliardi di dollari, con un aumento del 31% rispetto all'anno precedente: i nuovi sponsor delle divise sono stati determinanti per questa crescita.

3.4 L'IMMAGINE

L'NBA oltre ad essere riuscita a raggiungere i propri target nel mondo, è stata altrettanto attenta a curare e mantenere un'immagine pulita e all'avanguardia nel

tempo. Uno dei primi problemi che ha dovuto affrontare la lega agli inizi degli anni '80 è stato proprio quello legato all'immagine, in quanto erano frequenti le risse e circolava la droga tra gli atleti. Divenuto commissioner, Stern si concentrò subito sul ripulire l'immagine della lega, introducendo l'"Antidrug Agreement" e sanzionando con pesanti multe e squalifiche gli atleti che non rispettavano le regole del gioco o compivano atti di violenza. Una volta raggiunto questo obiettivo, l'NBA si è attivata per rappresentare un esempio da seguire nel mondo. Innanzitutto ha istituito un programma denominato NBA Cares, nel quale i giocatori sono attivamente impegnati in iniziative di responsabilità sociale negli Stati Uniti e di cooperazione nel resto del mondo. Finora sono state svolte più di 5 milioni di ore di servizio e sono stati costruiti più di 1300 luoghi in cui i bambini e le famiglie possono vivere, imparare o giocare. NBA Cares è anche il destinatario delle multe inflitte a società, allenatori e giocatori, che vengono devolute in beneficenza.

Inoltre la NBA ha più volte preso posizione su questioni importanti e di attualità, sostenendo battaglie contro l'omofobia e contro il razzismo, due temi molto sentiti in America. Ad esempio nel 2014 Donald Sterling, proprietario dei Los Angeles Clippers, si è lasciato andare a delle dichiarazioni razziste su una sua assistente e la lega ha subito preso provvedimenti, multando il proprietario per 2,5 milioni di dollari e squalificandolo a vita dalla lega. Un altro episodio più recente riguarda il rifiuto nel 2017 da parte dei Golden State Warriors, neo campioni NBA, di recarsi

alla Casa Bianca per il tradizionale incontro con il Presidente, in opposizione alle scelte politiche di Donald Trump.

Per mantenere un'immagine pulita della NBA e soprattutto per fare in modo che questa venga percepita dai tifosi, svolge un ruolo fondamentale la comunicazione. Accanto agli spot per promuovere l'evento sportivo, vengono realizzate campagne pubblicitarie incentrate sulle attività svolte da NBA Cares, sulla lotta al razzismo, o sull'impegno sociale degli atleti. Questo tipo di comunicazione quindi non è diretto alla vendita del prodotto sportivo, ma è volto a costruire nel tifoso un'immagine del brand forte e di qualità, esprimendo valori sociali positivi. Inoltre la comunicazione ha la funzione di esportare il marchio NBA e far conoscere i suoi valori in tutto il mondo. Infatti se da un lato è importante impegnarsi socialmente e politicamente per ragioni etiche e morali, è altrettanto importante per la lega che queste attività siano note e conosciute per ottenere un notevole ritorno di immagine ed espandere il più possibile i propri introiti.

È chiaro quindi che l'NBA lavora costantemente per diffondere un'immagine sana ed impegnata nel sociale e si espone politicamente per rafforzare l'idea di una lega autorevole e moralmente corretta, per riuscire a mantenere la posizione di rilievo acquisita negli anni e creare una piattaforma di successo per gli investitori.

CONCLUSIONE

L'intento dell'elaborato è quello di fornire inizialmente una serie di informazioni riguardo il mercato sportivo e l'implementazione di una corretta strategia di marketing da parte delle imprese sportive; infine si analizza come modello di impresa la NBA, nella quale è possibile vedere come le azioni di marketing vengono attuate in un contesto reale e competitivo.

Si è voluta sottolineare in particolar modo l'importanza che ha nel contesto attuale la formulazione di un piano di marketing, in quanto in passato molte società non programmavano le attività di marketing e quindi erano soggette a sorprese e risultati imprevedibili, che spesso portavano a conseguenze negative per la società. Attualmente quindi non basta più raggiungere buoni risultati sportivi per avere un'impresa sportiva di successo, ma è necessaria un'organizzazione societaria con competenze sia tecniche e sportive sia manageriali e di marketing.

Inoltre lo sport moderno, grazie alla sua globalizzazione, rappresenta un'enorme opportunità per tutte le aziende, non solo quelle del settore, che vogliono investire i propri capitali, sfruttando la visibilità dell'evento sportivo o dell'atleta: tutto ciò determina una maggiore complessità nella gestione della società sportiva e quindi diventa sempre più importante la programmazione delle attività di marketing.

L'esempio della NBA serve proprio ad evidenziare come la lega, attraverso un'attenta pianificazione della strategia di marketing, è riuscita ad ottenere un successo globale ed a divenire l'impresa sportiva più grande al mondo. Tutte le

società, soprattutto quelle europee ancora strettamente legate all'andamento della squadra o dell'atleta e poco incentrate sulle attività di marketing, devono seguire e prendere come modello la NBA per riuscire ad ottenere risultati migliori.

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

- G. Ferrero, *Marketing e creazione del valore*, seconda edizione, G. Giappichelli Editore, Torino, 2018
- Kotler, Keller, Arcani, Costabile, *Marketing management*, quindicesima edizione, Pearson, 2017
- A. Prunesti, *Comunicazione e marketing delle imprese sportive. Dall'analisi strategica alla gestione del marchio e delle sponsorizzazioni*, Franco Angeli, 2008.
- D. Stern, *David Stern: 30 Years*, Sky Sport, 2019
- www.nba.com
- F. Maccari, *NBA, Where branding happens: quando il basket insegna marketing*, 2016, www.thismarketerslife.it
- G. Landi, *L'NBA e il marketing: i 5 punti di una strategia da successo planetario*, 2017, www.nbarevolution.com